

BusinessWeek

Casos de éxito en ESTRATEGIA

Cómo los estrategas más brillantes del mundo alcanzan la cima

Guía de pautas, metas y planes de acción



BusinessWeek

Casos de éxito en

ESTRATEGIA

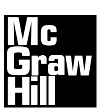
ESTRATEGIA

BusinessWeek

Casos de éxito en ESTRATEGIA

Traducción

María Eugenia Antúnez Farrugia
Maestra en administración de empresas



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO
SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Editorial: Fernando Castellanos Rodríguez
Editor de desarrollo: Cristina Tapia Montes de Oca
Supervisora de producción: Jacqueline Brieno Álvarez
Diagramación: Ediciones y Recursos Tecnológicos, S. A. de C. V.

CASOS DE ÉXITO EN ESTRATEGIA



A subsidiary of the McGraw-Hill Companies, Inc.
Corporativo Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C. P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Reg. Núm. 736

ISBN 13: 978-970-10-6267-8
ISBN 10: 970-10-6267-1

1234567890 0986543217
Impreso en México Printed in Mexico

Translated from the 1st English edition of
Leadership power plays
By: BusinessWeek

ISBN: 0-07-14560-5

1234567890 0986543217
Impreso en México Printed in Mexico

The McGraw·Hill Companies

CONTENIDO

INTRO

INTRODUCCIÓN

De las conversaciones que tenemos cada día con gente de negocios seria como usted, sabemos que tiene una necesidad enorme de noticias, información, y análisis profundo que sea preciso, fidedigno y lo suficientemente imparcial para que usted pueda utilizarlo. Eso es lo que ha hecho reconocida a *BusinessWeek* y es lo que siempre nos esforzamos por hacer mejor.

Nuestra serie de ediciones especiales de *BusinessWeek* lleva esto a un nivel superior. En colaboración con Libros Profesionales de McGraw-Hill, hemos recopilado de lo mejor en el negocio (de los gerentes, estrategas y especialistas en *marketing* líderes en el mundo), para analizar cómo puede usted usar las mejores prácticas y las mejores ideas de estos iniciados en su libreto personal. Cada capítulo está tomado de un estudio de caso de *BusinessWeek* y se complementa con un plan de lecciones para articular la clave del aprendizaje de cada caso, "jugadas de poder" (métodos prácticos que usted puede adaptar a sus propias situaciones) y estrategias del "Lunes por la mañana" que le ayudarán a enfocarse en el éxito y poner en acción las mejores prácticas.

La estrategia de Jeff Bezos para transformar a Amazon, el minorista de Internet, en una plataforma para el comercio electrónico global utilizando sus características y tecnología en línea de líder de la industria. John Chambers le dio la vuelta al otrora Cisco Systems de altos vuelos, desmantelando su cultura del vaquero. Los frescos análisis profundos de cómo dirige Michael Dell su negocio deben haber despertado ansiedad entre directores generales que son blancos de su viaje expansionista. En IBM, la estrategia de Sam Palmisano para convertir a IBM de una compañía de servicios tecnológicos en un artista del maquillaje para corporaciones cambiará la forma en que las compañías se conciben y se administran a sí mismas. Los modelos de negocios contrarios

(y ganadores) de Samsung que favorecen los equipos y dispositivos sobre los programas y el contenido. UPS trata de reinventarse a sí misma como un recurso de logística para industrias de todos los tipos. La consolidación está dando a los acereros de Estados Unidos el empujón para competir globalmente, una reanimación contada por Thomas J. Usher, de U.S. Steel. La transformación de Michelin es contada por el heredero Edouard Michelin, quien sacudió con fuerza las cosas en una compañía muy tradicional, antes de su muerte trágica en mayo de 2006. Arthur Sulzberger Jr. editor de *The New York Times* tiene una estrategia ambiciosa para superar débiles ganancias, la secuela de un escándalo y un mundo cambiante de los medios de comunicación. La familia France, el patriarca Bill, el hijo Brian y la hija Lesa, dirigen la lucrativa franquicia de carreras de autos NASCAR, entre las crecientes quejas de que está dominando el deporte. Y el presidente ejecutivo de American Express, Ken Chenault, respaldado por una iniciativa antimonopolio, tiene una atrevida estrategia para encargarse de Visa y MasterCard.

Una nota acerca de estos estudios de casos: son sacados de reportes de *BusinessWeek* y son, por consiguiente, "instantáneas en el tiempo". Se ha hecho el esfuerzo de proporcionar actualizaciones objetivas, pero dada la naturaleza de las noticias, algunos de los personajes y las circunstancias en las que se basan las historias han cambiado desde que los artículos fueron originalmente escritos. Sin embargo, creemos que las jugadas de poder en cada caso pasan la prueba de tiempo y serán lecciones valiosas, aun siendo en retrospectiva.

Pero las lecciones de estas compañías y ejecutivos líderes son simplemente los bloques constructivos para su propia estrategia de juegos de poder personal, ideas que podrá empezar a utilizar el lunes por la mañana.

* * *

Muchas personas en *BusinessWeek* contribuyeron con las ideas y los estudios de casos en este libro, incluyendo Tom Lowry, Amy Barrett, Ronald Grover, Robert D. Hof, Peter Burrows, Andrew Park, Dean Foust, Roger O. Crockett, Spencer E. Ante, Cliff Edwards, Moon Ihlwan, Pete Engardio, Anthony Bianco, John Rossant, Lauren Gard, Michael Arndt, David Welch, David Kiley, Stanley Holmes, Christine Tierney, Ann Therese Palmer, Chester Dawson, Joann Muller, Mara Der Hovanesian y Diane Alford. Callista Chen proveyó comentarios editoriales invaluables. Frank Comes, Joyce Barnathan, Christine Summerson y Bob Dowling

desarrollaron la serie con nuestros colegas en nuestra compañía hermana, McGraw-Hill Profesional –Philip Ruppel, Lisa Lewin, Mary Glenn, Herb Schaffner y Ed Chupak. Agradecemos especialmente a Ruth Mannino por su excelente guía sobre diseño y producción editorial.

Stephen J. Adler
Editor en jefe
BusinessWeek

1

BRIAN ROBERTS: ¿PUEDE VOLAR COMCAST?



Cortesía de Getty Images.

PLAN DE ACCIÓN

Mejore las operaciones mientras se fusionan las habilidades de servicio al cliente y la cultura de dos compañías muy diferentes.

Prepárese para crecer invirtiendo en tecnología que permita la entrega de servicios de valor agregado

ESTRATEGA

Conozca a Brian Roberts, presidente ejecutivo de Comcast, con una creciente influencia en el mundo de medios de comunicación. Este tipo de compañías tienden a funcionar en los extremos: o son imparables, o chocan y arden espectacularmente. Roberts, presidente ejecutivo de la recientemente creada AT&T Comcast, está a punto de enterarse si su gigante de los medios de comunicación puede volar.

Este artículo de portada de 2002 por Tom Lowry con Amy Barrett y Ronald Grover, analiza los asuntos que enfrenta el presidente ejecutivo de Comcast, Brian Roberts.

FUSIÓN DE DOS CULTURAS GIGANTES

Usted nunca se habría imaginado que Brian L. Roberts estaba a punto de ser catapultado a la élite de los medios de comunicación. A mediados de noviembre su compañía, el operador de cable Comcast Corp., estaba a punto de cerrar su adquisición de 54 mil millones de dólares de At&T Broadband, el trato más grande en la industria desde la fusión de AOL Time Warner en 2001. Pero en esta tarde de principios de octubre, Roberts, con sus 1.88 m, está en una posición decididamente poco glamorosa: está encorvado hacia la parte trasera de una furgoneta Ford Econoline, de regreso a Filadelfia después de un largo día de trabajo como voluntario en nombre de su compañía. Este ejecutivo de 43 años, en pantalones vaqueros y una camiseta negra de Comcast de una talla un tanto grande, está literalmente al borde de su asiento mientras su hija dormita a su lado. Varios ejecutivos también están dormitando. Pero Roberts muestra agilidad mental al relatar su decisión de hacer una oferta por el inmenso negocio de cable de AT&T. "Uno solamente tiene una oportunidad de redefinir su compañía, y ésta era la nuestra", comenta.

UN NEGOCIADOR RUDO

Roberts prácticamente creció en el negocio del cable (su padre, Ralph, fundó Comcast en 1963) y él tiene la reputación de ser uno de los mejores operadores y un negociador rudo, pero nunca había enfrentado un reto como éste. De hecho, nadie en la industria lo ha hecho. La compañía nueva de Roberts, AT&T Comcast Corp., no tiene precedentes en tamaño e influencia. Antes de la fusión, él contaba con unos respetables 8.5 millones de clientes en cuatro importantes ciudades. Ahora, 21 millones de clientes en 17 de las 20 ciudades principales estarán conectados a sus sistemas. Eso es casi dos veces más que el siguiente competidor más grande, Time Warner Cable. Para decirlo de otra forma, está en una de cada cinco casas en Estados Unidos que cuente con televisión. AT&T Comcast podría aportar cerca de 24 mil millones de dólares en 2003, más que Time Warner y Charter Communications combinadas.

Ciertamente, todo aumenta de manera exponencial para Roberts. La compañía tendrá que manejar casi cuatro veces más llamadas de servicios al cliente este año, que las que recibió Comcast el año pasado. El número de personas trabajando para él simplemente se triplicará, a más de 55 000. La deuda de AT&T Comcast será de enorme tamaño, con 30 mil millones de dólares. Y éste es un ejecutivo al que no le gusta viajar tan lejos que no pueda volver a casa en la noche para ver a sus niños. Hasta hace dos años todavía realizaba la reunión anual de Comcast en el comedor de su casa.

Aún más atemorizante para Roberts es el hecho de que AT&T Comcast será tan grande que cambiará la dinámica del poder en el negocio de los medios de comunicación. Roberts, a quien le gusta decir que su programa de televisión favorito es el especial de medianoche en su canal de compras QVC, será ciertamente el guardián supremo del entretenimiento de la nación. Piénselo: Nadie tendrá más control sobre qué canales de TV, servicios de Internet y películas son dirigidas hacia las casas en Estados Unidos; no serán News Corp., de Rupert Murdoch, ni Sumner Redstone, en Viacom Inc.

EN BUSCA DE LA AUDIENCIA MASIVA

Desde un principio, Roberts tendrá la fuerza para hacer lo que los ejecutivos de cable han querido realizar durante años: estipular qué programas llegarán a la audiencia masiva y a qué precio. Un asunto crucial para los operadores de cable, por ejemplo, es el costo de la programación, su gasto individual más grande. Por años, las compañías conducidas por el contenido como Walt Disney, News Corp. y Viacom han tenido la sartén por el mango. Eso está a punto de cambiar. Con su vasto sistema, Roberts puede ahora insistir en mejores términos, y al final otros operadores de cable también se beneficiarán. Los defensores de los consumidores, sin embargo, se preocupan de qué tan ampliamente Roberts dominará la industria. "AT&T Comcast será la compañía de medios más poderosa en Estados Unidos", dice Jeffrey Chester, presidente ejecutivo del Center for Digital Democracy, grupo de interés público que es un crítico firme del trato Comcast-AT&T. "Con toda seguridad determinarán el destino digital de todo el mundo."

Este larguirucho nativo de Filadelfia pudo no haber estado conspirando para controlar el cable, pero ha ensamblado metódicamente las piezas de lo que un día podría ser una empresa de medios de comunicación hecha y derecha. Ahora tiene a los suscriptores de cable. Y para la sorpresa de muchos, puede estar en camino a juntar una masa importante de usuarios de banda ancha; juntando AT&T y Comcast, un total de 342 000 suscriptores nuevos contrataron el servicio en el tercer trimestre. Al pasar de los años, Roberts también ha acumulado una colección modesta de programación. Ha comprado acciones en varios canales de cable, incluidos QVC Inc. y E! Entertainment Television, así como dos equipos deportivos de Filadelfia (el nada pretencioso Roberts sólo se encontró dos veces con el guardia estrella de los 76, Allen Iversion, en seis años).

Aún más, Roberts no habla de transformar la industria; ni siquiera usará las palabras *sinergia* y *convergencia*. No es un visionario y ni siquiera está seguro de involucrarse en la programación, un negocio que ha hecho sufrir a muchos. "No tenemos una estrategia de contenido claramente definida hasta el momento", dice.

JUGADA MAESTRA

No deje que la modestia de Roberts lo engañe. Aun si sus posesiones en canales de cable y equipos deportivos son pequeñas en comparación con los imperios de Disney y Viacom, Comcast lleva ventaja. Ciertamente, la integración vertical adicional permitiría que otros distribuidores como compañías satelitales o estaciones de radios reduzcan los costos de programación. Si bien parece simple, pocas compañías tendrán los medios para tener éxito tanto en la producción como en la distribución. Comcast ya es una de ellas.

Su pronunciamiento más cósmico es algo como esto: "Pasaremos de ser una compañía de cable regional a ser un proveedor importante de servicios de entretenimiento y de comunicaciones en las casas."

PASOS PEQUEÑOS HACIA GRANDES TRANSFORMACIONES

Traducido, eso quiere decir que AT&T Comcast podría ser la primera compañía para cumplir la promesa largamente esperada de la banda ancha. Los consumidores apenas comienzan a experimentar los beneficios y, por ahora, están dispuestos a pagar los costos de conexiones más rápidas y permanentes para Internet.

Con 21 millones de clientes potenciales, AT&T Comcast tendrá el tamaño para realmente ganar dinero vendiendo todos los servicios que pueden ir con eso, de video a música y de música a videojuegos. Sin embargo, si aún así la banda ancha resulta ser elusiva, los planes de la compañía podrían estar en riesgo.

Aun si Roberts acierta con la banda ancha, no pudo haber escogido un tiempo peor para aparecer en la escena. Las compañías de medios y de cable han caído a su alrededor. Las investigaciones de las prácticas contables en varias compañías de cable han arrojado sospechas sobre toda la industria. Persisten las preguntas sobre la calidad de las ganancias. Y el hecho de que las compañías han gastado decenas de miles de millones de dólares para mejorar sus sistemas y tienen relativamente pocas cosas que mostrar después de una década, incrementa los temores de que el cable seguirá los pasos de la industria de las telecomunicaciones. Entretanto, los servicios satelitales están demostrando ser formidables competidores para los monopolios regionales *de facto* de los proveedores de cable. Se espera que durante los siguientes cinco años, el número de suscriptores satelitales crezca 37 por ciento, para llegar a 26 millones, mientras que el número de hogares que reciben cable, ahora de 70 millones, no se incremente en absoluto, según PricewaterhouseCoopers. Y el colapso de la fusión propuesta de los servicios satelitales de DirecTV y Dish Network 3 parece que sólo ha estimulado a Charles

W. Ergen, presidente ejecutivo de EchoStar Communications Corp., para ir tras los suscriptores de cable aún más agresivamente.

Cualquiera de estos problemas es lo suficientemente preocupante. Juntos, han conducido a muchos inversionistas a perder las esperanzas en la industria por ahora. Las acciones de cable han perdido 57 por ciento de su valor durante el año pasado, en comparación con una disminución del 15 por ciento del índice accionario de las 500 de Standard & Poor's. Sólo las acciones de Comcast han caído casi 34 por ciento, para quedar en 25 dólares, desde que alcanzó un acuerdo con AT&T en diciembre pasado. "Los inversionistas quieren ver la prueba. ¿Dónde está el dinero? Así de simple", dice el analista de la industria Alan Bezoza, de CIBC World Markets.

Roberts tiene aún más para probar. Desde el principio, AT&T Comcast tendrá sobre sus hombros una cantidad enorme de deuda en una economía débil. Roberts necesitará asegurar a los inversionistas impacientes que él puede reducir la deuda y hacer fluir el efectivo otra vez. Al mismo tiempo, para impedir que deserten los clientes inconformes de AT&T, tiene que gastar algo así como 2 mil millones de dólares los siguientes dos años en mejorar los sistemas de cable deficientemente administrados, los cuales proporcionan los márgenes más bajos en la industria. Tiene también la tarea riesgosa de combinar una compañía de cable muy regionalizada con una organización centralizada en exceso cuyo foco han sido los servicios telefónicos. Y Roberts tendrá que trabajar con el hombre que inicialmente se opuso a la fusión con vehemencia: el anterior director ejecutivo de AT&T, C. Michael Armstrong, de 64 años, quien se convertirá en presidente no ejecutivo de AT&T Comcast; podría ser una fuerza destructiva en tiempos difíciles, luchando por servicios telefónicos sobre líneas de cable, si bien los operadores de cable no tienen muchas ganancias de ese negocio en este momento. "Me pregunto si (los Roberts) ya se dieron cuenta del avispero que compraron", se pregunta un ejecutivo de cable familiarizado con el sistema AT&T.

LOS MENTORES DE CONFIANZA

Cuando Roberts tome el control del mayor imperio de cable de todos los tiempos, se apoyará en las dos personas en quienes más confía. La primera es su padre, de 82 años, Ralph. Cuando finalmente sellaron el trato con AT&T, después de cinco largos meses de negociaciones, Ralph escoltó a su hijo exhausto hacia su cuarto en el Hotel St. Regis, de Manhattan. A menudo hablaban sobre sus sueños para la compañía, que Ralph había construido empezando un solo sistema en Tupelo, Mississippi. Esa noche, Ralph le susurró a Brian al oído al abrazarlo: "Esto es un milagro." El otro confidente de Roberts es Stephen B. Burke, de 44 años, a quien se

trajo de Walt Disney Co., hace cuatro y medio años para administrar la división de cable. Burke y Roberts comparten una agradable camaradería. Hablan por teléfono media docena de veces al día y se chocan las manos cada vez que la fusión surge en la conversación, lo cual pasa a menudo. Estos hombres han probado ser un trío muy capaz; juntos dirigen una de las pocas compañías de cable que han generado flujo de efectivo positivo.

Pero los retos financieros, administrativos y estratégicos que Roberts enfrenta ahora son inmensos. No es de asombrarse, claro está, que su padre piense que tendrá éxito: "No es como AOL y Time Warner", dice el Roberts más viejo. "Estamos en el cable y compramos cable." El vicepresidente de AOL Time Warner, Ted Turner, quien conoce a Roberts desde hace 20 años (Roberts formó parte del consejo de Turner Broadcasting System Inc. de 1989 a 1996), piensa también que lo logrará: "Apostaré mi último dólar a Brian Roberts." Por lo que respecta a Roberts, dice con su ironía característica: "Los primeros 24 meses son solamente la ejecución."

Puede que tenga una corta visión, pero Roberts siempre ha sido hábil para los números. Solía visitar al consejero financiero de su escuela preparatoria para charlar, y se fue a estudiar finanzas a la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania. Los próximos años estará enfocado solamente en dos cifras: 30 mil millones de dólares de deuda y 21 millones de suscriptores. Regresando al pasado diciembre, muchos creyeron que se había dejado llevar en la guerra de la licitación por AT&T Broadband. Pero la caída en el precio de la acción de Comcast ha tenido un beneficio: ya que Roberts negoció un trato de acciones solamente, su costo efectivo por suscriptor ha descendido de 4 500 a 2 400 dólares. Aun así, AT&T Comcast empezará a vivir con más deuda que Time Warner y Charter combinadas.

Aunque la compañía todavía mantiene una clasificación de grado de inversión, 30 mil millones de dólares de endeudamiento no es algo que les agrade a los accionistas. "Estamos siendo catalogados como una compañía de telecomunicaciones con mucha deuda y colgados del trato", dice Burke. "Vamos solamente a agachar la cabeza y dar el servicio."

ENFOQUE EN LAS FINANZAS

Casi desde el momento que cerró el trato, Roberts ha estado intentando resolver cómo reducir su carga financiera. Dice que tiene un plan para disminuir la deuda en cinco mil millones de dólares en el primer año; la mayor parte del dinero provendrá de un arreglo magistral que recientemente asestó junto con AOL Time Warner para separar Time Warner Entertainment Co., una complicada sociedad entre AT&T y AOL. Al parecer Roberts obtuvo lo mejor del trato con el presidente

ejecutivo Richard D. Parsons, quien es supuestamente el negociador más refinado en la industria pero quien también estaba desesperado por cerrar el trato. AT&T Comcast recibirá 2 100 mil millones de dólares en efectivo, 1 500 mil millones de dólares en acciones de AOL y 21 por ciento de participación en Time Warner Cable. El valor en acciones de Comcast está valuado en cerca de cinco mil millones de dólares. La compañía también venderá acciones de AT&T y de Sprint PCS para obtener efectivo. Lawrence J. Haverty Jr., vicepresidente senior de State Street Research & Management, uno de los accionistas de Comcast, dijo que haber resuelto el tema de TWE "fue absolutamente maravilloso".

Pero Roberts trabaja bajo un conjunto completamente diferente de expectativas a las que él está acostumbrado. "Ahora hay una verdadera actitud de escepticismo", comenta. "Todo (la industria) lo que dicen y hacen son malas palabras." Los cargos de fraude contra la familia Rigas, que dirigen Adelphia Communications Corp., y las investigaciones de la Securities and Exchange Commission and Justice Dept., en AOL Time Warner y Charter, han hecho que muchos desconfíen de las compañías de cable. Tampoco ayuda que nadie en la industria reporte ganancias netas reales, cada compañía parece tener su propia definición de gasto de capital, y que las compañías no se pueden poner de acuerdo en qué constituye un suscriptor ¿Cómo no habrían de existir sospechas?

Estos escándalos llegan en un momento desafortunado para Roberts. Y los cargos de autoarreglo en contra de los Rigas deben irritar a alguien que prefiere usar Amtrak a una limosina y comprar emparedados en los expendios de comida cerca de su oficina. Los parecidos externos a Adelphia son especialmente incómodos; es, después de todo, un operador de cable dirigido por una familia en Pennsylvania fundado por un patriarca astuto.

Pero los Roberts no esconden el hecho de que aún consideran a Comcast su compañía. Incluso la madre de Brian, Suzanne, una actriz, tiene un programa semanal de media hora acerca de "vivir bien" que se transmite en un canal de Comcast. Brian fastidió a su padre sobre querer unirse al negocio familiar casi desde que se enteró que tenían uno. "Cuando aún estaba en la preparatoria lo hacía sentarse en la esquina y verme negociar un préstamo con un banquero. Estaba fascinado", dice Ralph. Brian leía *The Wall Street Journal* cuando era adolescente, e incluso invirtió dinero en la bolsa de valores (y esto fue en la década de 1970). Después de la universidad, comenzó como un contralor en la oficina de Trenton, de Comcast. Cuando rondaba los 30 años, era el presidente de la compañía. En una cena reciente de la industria en honor a Roberts, Parsons, de AOL Time Warner, dijo que su ascenso al frente de Comcast era su derecho de nacimiento: "El príncipe heredero ha asumido el trono."

AUMENTO A LOS ESTÁNDARES

Ahora Roberts está tratando de hacer lo que pueda para separarse de sus colegas deshonrados y vapuleados. Trabajó estrechamente con una fuerza de trabajo de la industria que emitió un conjunto voluntario de pautas sobre cómo reportar costos de suscriptores y de capital, un marco dirigido a proporcionarle más claridad a Wall Street. Recientemente también Comcast ha revelado más información acerca de sus prácticas de contabilidad, doblegándose por primera vez a decir cómo capitaliza sus gastos.

Sin embargo, como todos los operadores cablegráficos, Comcast reporta GAIIDA(ganancias antes del interés, impuestos, depreciación, y amortización), un parámetro que algunos inversionistas dicen que enmascara si una compañía tiene ganancias netas reales. Los ejecutivos del cable siempre replican que la medida más importante es el flujo libre de efectivo; si es así, entonces AT&T Comcast debería comenzar a mostrar resultados positivos de la fusión en 2004, cuando se espera que oscile de un déficit de 300 millones de dólares a una cifra positiva de dos mil millones de dólares en el flujo libre de efectivo. Merrill Lynch & Co. espera que eso se elevará a cinco mil millones de dólares en los años posteriores. Los inversionistas que buscan ganancias netas reales podrían empezar a ver esos resultados anticipadamente, una vez que empiecen a reducirse las inversiones en mejoras, según predice Richard Greenfield, analista de Goldman, Sachs & Co. Ciertamente, aunque muchos todavía creen que la industria entera está en problemas, en los próximos dos años los operadores líderes podrían emerger de sus juergas de gasto con mejores perspectivas. "Verán más y más compañías comenzando a entregar esos servicios largamente prometidos", dice el analista de los medios de comunicación Tom Wolzien, de Sanford C. Bernstein Co.

Mientras Roberts comienza a redefinir la compañía que su padre fundó, Ralph no estará muy lejos. Siempre han tenido una relación muy cercana. Herbert Allen, el poderoso agente de los medios, alguna vez la describió como "una de las relaciones más inusuales que jamás he visto. Pienso que son iguales en su respeto para con el otro". En un tiempo en que algunos hijos se irritarían bajo la mirada de su padre, Brian todavía se dirige a Ralph para aconsejarlo. Y en una época en que algunos padres se dirigirían hacia sus casas de vacaciones, Ralph estará en el consejo de AT&T Comcast y guiará a su comité ejecutivo. Las oficinas de Ralph y Brian están juntas y las puertas siempre están abiertas. A menudo puede verse a Brian sentándose frente al escritorio de su padre buscando consejos. Cuando se le preguntó por qué no se quitó su saco durante una reciente sesión fotográfica, Brian dijo: "Oh no, mi papá me habría matado."

Los Roberts no han tenido que contratar a muchos ejecutivos de alto nivel (la mayoría han estado en la compañía durante años), pero el seducir a Burke para

salirse de Disney fue un éxito. Burke ayudó a lanzar la cadena de tiendas de Disney y luego arreglar las finanzas en el parque temático de París. Aunque Burke no tenía experiencia previa en cable, rápidamente se ha ganado el respeto de la industria. "Es uno de los mejores ejecutivos en los medios de comunicación", dice Jessica Reif Cohen, de Merrill Lynch. Burke, quien escribe una docena de notas personales a los trabajadores ordinarios cada semana, trae cierto brillo y experiencia operacional a la compañía. Como él dice con la modestia requerida: "Aquí me encargo de la plomería".

PASOS ESTRATÉGICOS

Si bien Roberts es muy académico en la oficina, los ejecutivos externos dicen que es con mucho el hombre más competitivo que conocen. Hace muchos años, en una conferencia de prensa de Allen, en Sun Valley, Idaho, Roberts estaba desesperado por persuadir a Warren E. Buffett a comprar acciones de Comcast, pero no tanto como para echar marcha atrás y permitir al Oracle de Omaha jugar una mejor ronda de golf. (Roberts aún trata de persuadir a Buffett de comprar.) Pero Roberts parece cómodo compartiendo el poder con Burke; sin duda sus historias similares lo simplifican. Brian creció mirando a su padre trabajar mano a mano con el cofundador de Comcast, Julian Brodsky; mientras que Burke observaba a su padre, Dan, presidente de ABC Network, trabajar estrechamente con Tom Murphy, presidente de Capital Cities/ABC.

Hace dos años Roberts vio la oportunidad de toda una vida cuando AT&T anunció que se dividiría en tres. La unidad de cable del gigante telefónico, AT&T Broadband tenía más de 13 millones de suscriptores, varios sistemas muy preciados y algunas de las peores cifras en el negocio. Sus márgenes eran tan bajos como el 18 por ciento en algunas ciudades, comparado con promedios de la industria de 35 por ciento o mejor. Los sistemas habían estado descuidados por años, primero por el presidente de la antigua Tele-Communications Inc., John C. Malone, y luego por Armstrong, de AT&T, quien le compró los sistemas a Malone en 1998, pero permaneció enfocado mayormente en la telefonía. Mientras que los

JUGADA MAESTRA

Muchos ejecutivos han cazado con destreza el talento de sus competidores, pero pocos han sido tan listos para robarse a una estrella de un proveedor. Una jugada de este tipo es especialmente ingeniosa en la industria del cable, donde cada uno de los principales jugadores manda sobre lo que es un eficaz monopolio regional. Así que si bien la información de los conocedores, por ejemplo, de Charter sería bienvenida, el conocimiento de Burke sobre la economía que soporta un importante proveedor de contenido como Disney servirá mucho más para hacer de Comcast un negociador imbatible.

sistemas de Comcast están mejorados en un 95 por ciento, sólo el 65 por ciento de AT&T lo están. Desde que el trato se anunció, AT&T ha perdido casi 500 000 suscriptores.

Burke dice que su meta inmediata es mejorar los márgenes al menos al promedio de Comcast de 40 por ciento dentro de tres años. Descentralizará operaciones (el servicio al cliente de AT&T había sido manejado desde su cuartel general en Denver), reducir costos (Comcast ya ha dicho que reducirá 1 700 de 4 000 puestos en Denver), mejorará el servicio al cliente, y venderá más servicios de valor Premium como cable digital o datos a alta velocidad. "Lo bueno es que hemos hecho esto antes con otros sistemas que hemos adquirido", dice Burke.

Algo esencial para el éxito de AT&T Comcast es el complicado negocio de la banda ancha. "Ese es nuestro producto crítico del futuro porque podemos agregar otros servicios", dice Burke. Los analistas predijeron que cerca del 30 por ciento de los suscriptores de AT&T Comcast, o sea 6.7 millones de hogares, pagaría por datos de alta velocidad para finales de 2006. Al estar en lo correcto, esa ganancia habría sido útil para cumplir con la meta de Burke de incrementar el flujo de efectivo anual por suscriptor de AT&T, de 175 dólares a una cifra más cercano al nivel de 300 dólares de Comcast. Estos servicios son también cruciales para esquivar la amenaza del satélite, el cual no puede ofrecer tales productos interactivos. Burke también cuenta con vender más publicidad; él cree que la tecnología digital hará del cable una propuesta más interesante, ya que los comercializadores podrán enviar sus spots directamente a suscriptores individuales u hogares. La ganancia por publicidad será de mil millones de dólares el próximo año, y Burke predice que se duplicará en cinco años.

Aunque AT&T es un sistema mucho más grande que cualquiera que Comcast haya adquirido en el pasado, pocos dudan que Roberts y Burke puedan manejar la integración. Pero su discurso acerca del servicio de cable digital, datos a alta velocidad y el video a petición como las fuentes principales de flujo de efectivo parecen demasiado optimistas para muchos. ¿Qué acaso los ejecutivos de cable no han estado prometiendo esto por años? "Estaré escandalizado si obtienen 20 por ciento de hogares para datos a alta velocidad", dice Leo Hindery, ex presidente de AT&T Broadband y ahora presidente

JUGADA MAESTRA

En 2004 Comcast lanzó una propuesta hostil para tomar el control de Disney, el legendario imperio del entretenimiento. Disney rechazó la propuesta y finalmente Comcast desistió. En esa ocasión, algunos analistas afirmaron que la reputación de Comcast había sido dañada seriamente, mientras que otros aplaudieron la disciplina de inversión de la compañía. No obstante, Roberts ha probado a muchos que estaban equivocados ya que Comcast, a pesar de su enorme tamaño, ha seguido creciendo.

ejecutivo de la Yankees Entertainment and Sports Network LLC. Burke argumenta en contra que Comcast ahora tiene una ventaja: un bono del trato de TWE fue un pacto de acceso a la banda ancha con AOL. Aunque los términos no han ha sido revelados, se dice que el acuerdo dispone que AOL pagará a Comcast cerca de 38 dólares al mes por cada nuevo suscriptor (los consumidores pagarán cerca de 55 dólares por los sistemas combinados de banda ancha de AOL y Comcast), entregando al mismo tiempo todo esos clientes de AOL a Comcast.

Roberts hizo patente muy pronto que la mayor parte de los ejecutivos principales de AT&T Broadband estarían mejor en otro sitio, y muchos ya han salido. Sin embargo, es posible que una persona que se queda sea la más difícil, el anterior jefe. Armstrong ha sido criticado por su papel cuando dirigía AT&T; fue orillado por su consejo directivo a vender la unidad de banda ancha. En AT&T Comcast, él se encuentra en la posición indefinida de presidente no ejecutivo, rodeado por veteranos de Comcast. Eso ya suena a problemas. Un ejecutivo de Comcast dijo: "Esta situación fue para salvar las apariencias y Mike lo sabe." En el peor de los casos, él podría ser una fuerza destructiva; en el mejor de los casos, una distracción.

Hasta ahora, la relación de Roberts-Armstrong ha sido "constructivamente torpe", dice un ejecutivo. Armstrong y Roberts han discutido a fondo los meses pasados, en su mayor parte por teléfono, pero él no ha sido parte del círculo interno planificador de Roberts para la nueva compañía. Armstrong no ha sido incluido en sesiones de estrategia o en las llamadas de conferencia de los fines de semana que Roberts sostiene desde su casa. Ni ha sido invitado en los viajes por carretera para inspeccionar los sistemas de cable de AT&T. Hay probabilidad de choques respecto del negocio de telefonía: Roberts se siente incomodo sobre dar un gran empujón después de que tantos otros han intentado y han fallado. "Mike tendrá que reconocer que éste es un papel muy diferente para él", dice el director de AT&T Comcast, Felix Rohatyn, antiguo director

JUGADA MAESTRA

Comcast ha continuado diversificando su portafolio. Junto con otros tres importantes operadores de cable, formó una empresa colectiva con el gigante inalámbrico Sprint Nextel, para proporcionar la próxima generación de productos y servicios de comunicación, incluyendo el "Quadruple Play" video, voz y datos inalámbricos, servicio de teléfono por cable y acceso a Internet de alta velocidad. La convergencia es ahora una realidad y otro fiero competidor, la industria de las telecomunicaciones ha arribado a la escena, ofreciendo servicio de video a los hogares. Las compañías de cable deben ser cuidadosas. De otra forma, podrían voltear y encontrar que las empresas de telecomunicación las han vencido en su propio juego.

de administración en el banco de inversión Lazard Frères. "Tendrá que adoptarse a lo que Brian quiere."

Por otra parte, Armstrong dice que él ve que su papel es el de ayudar a Roberts a fortalecer la posición financiera de la compañía. Pero cuando hay oportunidad, Armstrong rápidamente muestra por qué puede ser más que una molestia para Roberts. Aún critica a Brian y Ralph por tener el control del 33 por ciento del voto en la compañía nueva (tuvieron control del 86 por ciento del voto en Comcast, a través de una clase especial de acciones).

Armstrong dice que él los instó a tomar el 20 por ciento, particularmente por las crecientes preocupaciones acerca de la concentración de poder en las manos de algunos accionistas. "Ésta es una compañía nueva y una oportunidad para hacerlo bien", dice él. "¿Si nosotros pagamos una compensación completa y justa por la compañía, por qué deberíamos prescindir del control?", responde Roberts. "Eso (el control familiar) ha sido bueno para accionistas", quien ha visto que las acciones se han dividido 12 veces desde 1971.

Roberts está tan confiado como el siguiente presidente ejecutivo en lo que se refiere al desempeño de su compañía. Pero es renuente a hablar de metas elevadas. De hecho, dice que ha echado a la basura esa noción por ahora. Como él lo dice: "No me pongo a deleitarme en este trato. Tengo que prestar el servicio." Pero su vacilación en articular lo que será la compañía en cinco años pone nerviosas a algunas personas. "Brian tiene que resolver y hacerlo rápido si quiere ser una compañía predominantemente de distribución, o dirigir una compañía de contenido, mejorada por la distribución, como lo hacen los superhombres Rupert Murdoch y Mel Karmazin", dice Hindery. Se habla de que Roberts comprará Disney un día; sin embargo, él no ha dicho ninguna palabra. ¿Pero quién puede culpar a Roberts por hacerse el remolón cuando a tantos potentados de los medios de comunicación con grandes visiones se les ha mostrado la puerta de salida?

Por supuesto, ahora Roberts simplemente no tiene el dinero para hacer mucho de cualquier cosa. Una compra del tamaño de una cadena televisora no la puede solventar; aun algo más pequeño sería inadmisible. En lugar de eso, Roberts se mantendrá lanzando canales de cable del bajo perfil, en los cuales puede llegar al punto de equilibrio casi inmediatamente, dado sus 21 millones de suscriptores. Y usará su nueva influencia para asegurar tratos más favorables para el contenido que tiene que comprar: Roberts espera recortar 500 millones de dólares de los costos de programación. "Sin duda habrá tensiones nuevas en las relaciones entre las compañías de distribución y las programadoras", dice el miembro del consejo de AT&T Comcast, Decker Anstrom, presidente de Landmark Communications Inc., la cual posee el Weather Channel.

En estos días es difícil decir quién tiene el trabajo más rudo en el negocio. Pero encabezar la compañía de cable más grande del país pone a Roberts en la competencia, cuanto más que ha colocado el negocio familiar en una posición financiera difícil en un tiempo de escepticismo sobre su industria. Cuando Roberts dice que no tiene tiempo para saborear el trato de AT&T, no estaba sólo siendo modesto. Es algo bueno que no se haya metido en esto sólo por el glamur.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA

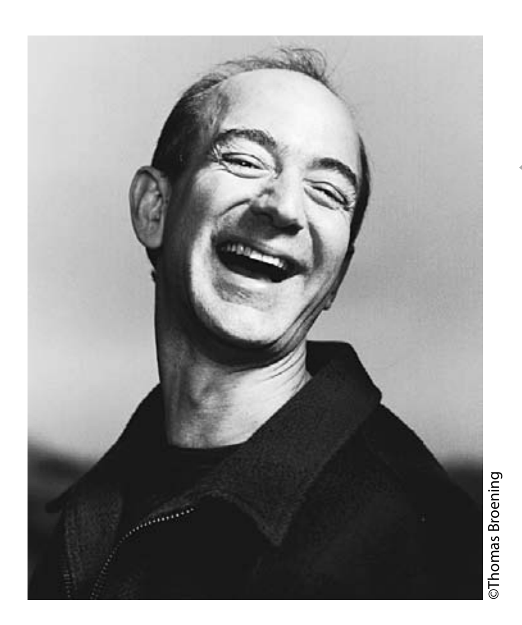
EL PROBLEMA
Administrar una enorme adquisición sin perder de vista los clientes y operaciones actuales

LA SOLUCIÓN
Utilizar la nueva escala para modernizar operaciones y construir apalancamiento para las negociaciones

MANTENER LA VICTORIA
Continuar invirtiendo en servicios de valor agregado, especialmente aquellos que dependen de la banda ancha, para mantener la lealtad de los clientes

2

JEFF BEZOS:
REPROGRAMACIÓN DE AMAZON



©Thomas Broening

ESTRATEGA

Amazon se está transformando rápidamente en una compañía tecnológica. Con características y tecnología para Internet que son líderes en la industria, el presidente ejecutivo de Amazon, Jeff Bezos, tiene grandes planes para que la librería en línea que alguna vez tuvo problemas se convierta en una plataforma para el comercio electrónico global.

Este artículo original de 2003 por Robert D. Hof, presenta una visión fresca e intrigante del detallista de Internet.

PLAN DE ACCIÓN

Diversifique el flujo de ganancias añadiéndole negocios nuevos a la línea de venta al menudeo de productos de consumo de bajo margen.

Desarrolle una estrategia tecnológica que le permita acercarse a los clientes grandes y facilite el éxito para miles de clientes pequeños.

TIEMPOS ESTREMECEDORES PARA LOS DETALLISTAS

Es una época estremecedora para los detallistas, y Amazon.com Inc. no es la excepción. En sus nueve centros de distribución masivos desde Fernley, Nevada, hasta Bad Hersfeld, Alemania, los trabajadores corretean todo el tiempo para cumplir con los 1.7 millones de pedidos diarios; escogiendo y empacando mercancía, encaminándola a las cintas transportadoras y enviando cajas a cada rincón del mundo. Tal como sucede en el almacén de cualquier detallista, ocupando su fuerza de trabajo y maquinaria a toda su capacidad, es un despliegue imponente. Pero es completamente engañoso. El tipo de trabajo que verdaderamente determinará el destino de Amazon tiene espacio en lugares como el cuarto de juntas diminuto, oscuro, en su cuartel general de Seattle donde, una tarde reciente, cinco caras contemplaban concentradas una pantalla de proyección.

LA ESTRATEGIA ES TECNOLOGÍA

Jeffrey A. Wilke, un vicepresidente senior firme, intenso, que dirige las operaciones mundiales de Amazon y el servicio al cliente, junto con un equipo de ingeniería probaban una versión "beta" o experimental de un programa nuevo que habían escrito. Cuando el programa automatizado de compras esté listo para estrenarse a mediados de 2004, los compradores de mercancía en Amazon podrán reemplazar montones de hojas contables por aplicaciones ricas en gráficos que digerirán los datos por ellos, a fin de que puedan pronosticar demanda de productos más rápida y exactamente, encontrar los mejores proveedores y más. Éste es un esfuerzo de los muchos proyectos tecnológicos en marcha en Amazon que pueden llegar a cambiar la experiencia de comprar en línea y a la propia Amazon.

Justo cuando la mayoría de personas empiezan a ver a Amazon como un detallista que también vende en línea, ¿adivinen qué?, está transformándose en algo nuevo. De formas en que muy pocas personas se dan cuenta Amazon se está volviendo más compañía de tecnología, tal como Microsoft Corp. y como Wal-Mart Stores Inc. "Lo que nos levanta en la mañana y nos mantiene aquí hasta tarde en las noches es la tecnología", dice el fundador y presidente ejecutivo Jeffrey P. Bezos. "Desde donde estamos, la tecnología avanzada lo es todo."

No, Amazon no vende su propio programa envuelto en celofán ni está dejando el negocio detallista. Está desarrollando tecnología que se está volviendo tan importante como vender libros de Harry Potter o discos de The Strokes. De hecho, algunos analistas dicen que es posible que en pocos años muchos otros detallistas estarán usando la experiencia tecnología de Amazon para vender en sus sitios, que podrían representar más de la mitad de los productos vendidos

en Amazon.com. Dice Bezos: "Amazon Services podría ser nuestro negocio más importante."

Desde ahora los esfuerzos tecnológicos de Amazon han ayudado tanto a reducir costos y estimular las ventas que se espera que las ganancias suban 32 por ciento este año, para llegar a 5 200 mil millones de dólares. Como consecuencia, para cuando la brillante bola descienda en Times Square la noche de Navidad, es posible que Amazon logre lo que muchos pensaron que no podría: su primer año completo de ganancias. No es de extrañar que sus acciones hayan subido vertiginosamente 152 por ciento en 2004, para llegar a 49.34 dólares por acción.

Pero todo esto es simplemente el principio. Al construir un entramado de iniciativas tecnológicas, de un sitio Web cada vez más sustancioso para nueva tecnología de búsqueda, Bezos tiene la intención de reprogramar a la compañía en algo aún más potente. La noción es crear un nexo guiados por la tecnología para el comercio electrónico que sea tan extendido y poderoso como el sistema operativo Windows de Microsoft lo es en la computación. Es correcto: Bezos espera crear un Windows para el comercio electrónico.

CICLO DE AUTORREFORZAMIENTO

¿Inverosímil? No necesariamente. Después de todo, la página de Amazon.com es ya en esencia una aplicación gigante que las personas simplemente usan sobre Internet en vez de en sus computadoras personales. Y poco a poco, tal como su vecino en Washington lo hizo hace dos décadas, Amazon construye lo que los técnicos de Silicon Valley a Redmond llaman una plataforma: una pila de programas sobre los cuales millones de otras personas pueden construir negocios que a su vez apuntalará la plataforma, en un ciclo que se refuerza por sí mismo. El año pasado Amazon ha estado convirtiendo innovaciones que desarrolló para su propio sitio en servicios que están disponibles en línea. Utilizando lo que llaman servicios de Amazon Web, por medio de un navegador, los comerciantes que quieren vender más pueden usar su sistema patentado de compra con un solo clic, por ejemplo, o conectarse rápidamente con datos de ventas sobre productos específicos. Incluso los programadores independientes se están interesando: En sólo 18 meses hasta 35 000 programadores habían descargado el programa que les permite seleccionar los servicios de Amazon y, al igual que lo hacen con Windows, escriben aplicaciones nuevas basadas en los servicios.

JUGADA MAESTRA

Vender programas puede ser bastante más provechoso (y difícil) que vender otros productos. La inversión franca en costos de desarrollo, sin embargo, puede producir reembolsos en forma de distribuciones sorprendentemente simples.

CHISPA CREATIVA

Tales desarrollos recuerdan la chispa creativa que lanzó la industria de la PC y, más recientemente, puso en el mapa al sistema operativo Linux. Un programa facilita hacer un listado de productos para la venta en Amazon. Otro, permite a los comerciantes verificar precios en Amazon instantáneamente vía un dispositivo inalámbrico de acceso Web, cuando están buscando un inventario para compra. Es un ejército de voluntarios que le cuesta casi nada a Amazon. "Los veo no sólo como un lugar para vender cosas, también como un proveedor de tecnología", dice el programador Paul Bausch, autor de *Amazon* Hacks: *100 Industrial-Strength Tips & Tools*, un libro nuevo sobre cómo usar la tecnología del sitio de Amazon.

Amazon no gana dinero directamente por los servicios Web. Los comerciantes y los desarrolladores pueden tener acceso gratuito a los servicios y los pueden utilizar para vender desde cualquier sitio de Internet. Aun así, muchos de los comerciantes que usan las aplicaciones creadas por los servicios Web de Amazon terminan vendiendo sus artículos a los 37 millones de clientes congregados en Amazon.com. Cuando eso ocurre, Amazon cobra una comisión de aproximadamente el 15 por ciento, y estas ganancias tienen márgenes mucho más altos que el propio negocio al menudeo de Amazon. En la actualidad el 22 por ciento de las ventas unitarias de Amazon es de otros comerciantes y el empujón de los servicios Web aún no ha tenido un impacto significativo.

ALEJÁNDOSE DE LAS VENTAS AL MENUDEO

Si bien Amazon no está dejando las ventas al menudeo, sus iniciativas tecnológicas pueden, hasta cierto punto, liberarla. Al reforzar su tecnología y distribuirla más libremente, Amazon podría alejarse de la prisión conceptual de tiendas y los confines virtuales de un solo sitio Web. John Hagel III, autor y consultor de comercio electrónico dice: "Realmente está haciendo pedazos la metáfora de la tienda completa." ¿Hacia qué? Amazon ha aplicado su propia tecnología en labrarse la identidad de un centro comercial en línea; una pieza de negocio que genera márgenes brutos de cerca del doble de su margen del 25 por ciento de venta al menudeo. Al conectarse a su sistema masivo de comercio electrónico, miles de detallistas de "mamá y papá"

JUGADA MAESTRA

A diferencia de los modelos económicos tradicionales de software (vender una licencia para una tarifa única), el sistema de comisiones de Amazon genera una ganancia en cada transacción. Y dado que es gratis, la piratería no es un problema: los buscapleitos tecnológicos tienen poco que ganar al reproducir gratis el código de Amazon.

van de compras a Lands' End Inc. y Circuit City Stores Inc. venden a través de su sitio. Amazon incluso administra los sitios Web y la distribución de tiendas como Target Corp., Toys'R'Us Inc., que aparecen en Amazon.com.

Si el nuevo plan de Bezos funciona, Amazon se convertirá no sólo en un sitio Web sino en un servicio que le permita a cualquiera, dondequiera, encontrar cualquier cosa que quiera comprar; y vender lo que quieran vender casi tan fácilmente. Para Amazon, esto significa que sus finanzas podrían lucir considerablemente mejor que las de los detallistas tradicionales. Actualmente ha cambiado su inventario 19 veces al año, casi el doble que las 11 veces de Costco Wholesale Corp., y casi el triple que las siete veces de Wal-Mart. Aun así, al contrario que la mayoría de los detallistas, no ha tenido que comprometer la eficiencia de sus activos por las ganancias. Su margen bruto del 25 por ciento es casi el doble que el de Costco y tres puntos más altos que el de Wal-Mart.

Aún está por verse qué tanto puede Amazon expandir los márgenes estrechos de la venta al menudeo. Pero si aun los pronósticos conservadores de los analistas son correctos, Amazon aumentará mucho en los años venideros. Shawn Milne de SoundView Technology Group Inc. visualiza ventas que continuarán aumentando nada menos que 15 por ciento al año hasta 2008, para llegar a 11 300 millones de dólares, con márgenes de operación marchando firmemente arriba del 7 por ciento este año para llegar a 11.6 por ciento en cinco años. Ése es apenas el territorio de Microsoft, con sus márgenes de 35.5 por ciento, pero es más del doble que los 5.3 de Wal-Mart. "Van a ver que la compañía lucirá bastante diferente a un detallista en términos de indicadores financieros" dice Milne. "El abrir la tecnología a otros vendedores es lo que ha interesado a Wall Street."

DUEÑO DEL NEGOCIO AL MENUDEO COMO DEL CENTRO COMERCIAL

La visión de Bezos no será fácil de alcanzar. Intentar ser un detallista de clase mundial, un desarrollador líder de software y un proveedor de servicios simultáneamente representa para algunos observadores un empeño casi imposible. Incluso algunos socios de Amazon reportan defectos en la promoción de ventas y soporte técnico. Otros se preocupan por el conflicto inherente de jugar a ser detallista y el dueño del centro comercial. "Están tratando de abarcar demasiado", dice Carrie A. Johnson, analista de Forrester Research Inc. "Ése es su riesgo más grande."

Amazon tampoco está sola en sus ambiciones. Por ejemplo, eBay Inc., el mercado más grande de Internet, construye su propia plataforma de comercio electrónico. Actualmente ya presenta varios millones de vendedores, al menos 37 millones de compradores activos, y más de 20 mil millones de dólares en ventas brutas (cuadriplican las de Amazon) y es mucho más rentable porque no maneja

bienes. Cada vez más, los comerciantes de todos los giros miran a las dos compañías como los canales cruciales hacia los clientes en línea. eBay no es el único competidor. El líder de las búsquedas, Google Inc. e incluso Microsoft, cada uno con sus propias iniciativas de servicios Web, también tienen la intención de ser centros de conexiones tanto para compradores como comerciantes.

Aun así, la apuesta de Bezos en la tecnología ha dado frutos hasta ahora. Consideren lo que ha ocurrido en sus muy criticados centros de distribución, en los cuales Amazon se gastó 300 millones de dólares para su construcción. En 2000, consumían al menos el 15 por ciento de ventas, en parte porque los procesos para seleccionar y empacar artículos diversos como libros, juguetes y reproductores de CD no eran muy eficientes. Los conductos con órdenes pendientes se retrasaban cuando los productos no llegaban a tiempo. Los errores recurrentes precisaban caros ajustes manuales. El software era primitivo también: los trabajadores tenían que ingresar datos en el sistema usando comandos arcaicos de software Unix.

JUGADA MAESTRA

El negocio componente "negocio a negocio" (B2B) de Amazon viene con mayores y más previsibles flujos de ganancias. Cada cuenta corporativa importante será de un manejo más eficiente que las miles de cuentas individuales. Perder simplemente una de estas cuentas podría ser fatal; Sin embargo, si esta iniciativa tiene éxito, los vendedores de todos los tamaños confiarán completamente en la plataforma tecnológica de Amazon y garantizarán el éxito de la compañía.

UNA PÁGINA DESDE DELL

Ahora, como se podrá constatar, los almacenes suenan más como las fábricas hechas a la medida de Dell Inc. Con una consola de software dirigida por menús, los trabajadores pueden anticipar dónde pueden ocurrir problemas y movilizar a personas para evitarlos. Otro programa desplegado establece prioridades, basadas en la demanda actual del cliente, para saber cuáles productos deben ser colocados al frente de líneas del suministro, agilizando aún más el flujo.

El resultado: los centros de distribución de Amazon pueden manejar el triple del volumen que hace cuatro años y la operación con relación a las ganancias cuesta la mitad, sólo el 7 por ciento de las ventas. Wilke cree que más mejoras del software pueden fomentar la productividad hasta 10 por ciento al año. "No podrían hacer esto si no fuera por un software muy bueno", dice Stephen C. Graves, profesor de ciencias administrativas e ingeniería de sistemas del Sloan School of Management, del Massachusetts Institute of Technology, quien ha

ayudado a analizar las operaciones de distribución de Amazon. Otro bono para Amazon: con menos errores de distribución, ha reducido los contactos de servicio al cliente por orden en 50 por ciento desde 1999.

Todo esto ha acelerado el ciclo virtuoso que ahora impulsa a Amazon hacia ganancias más consistentes. Costos inferiores le han permitido ofrecer más descuentos a productos y envíos gratuitos en la mayoría de órdenes de más de 25 dólares. Estas jugadas tienen el crédito de haber reactivado las ventas; y con costos de operación que subieron sólo 5 por ciento este año, los beneficios vinieron bien en lo fundamental.

Aun así, Bezos no descansa en sus laureles. Mientras se espera que el gasto de Amazon en tecnología probablemente se mantenga constante el próximo año en cerca de 216 millones de dólares, como consecuencia de la reducción de los precios en tecnología, el director de tecnología, Al Vermeulen, dice que contratará centenares más de ingenieros en programación y científicos computacionales el próximo año para saciar la sed de tecnología de Bezos, "Jeff es un gran fanático de la tecnología", dice Tom Alberg, director de Amazon, gerente administrativo del Madrona Venture Group, de Seattle.

En primer lugar, Bezos cree que todavía hay bastante espacio para mejora en el sitio Web en sí mismo. Para este fin contrató a Udi Manber, director de Algoritmos. Su misión: desarrollar mejores versiones de algoritmos, las complejas recetas matemáticas que hacen que el software haga su magia. En particular, está creando algoritmos mejorados para el nuevo paso tecnológico de Amazon: la búsqueda. En octubre de 2003 Amazon lanzó "Search Incide de Book", una característica que permite a los visitantes encontrar cualquier palabra o frase en 35 millones de páginas en 120 000 libros y les permite leer páginas enteras alrededor de esas palabras claves. La semana siguiente, el crecimiento promedio de ventas para esos libros era nueve puntos porcentuales más alto que para los libros que no estaban en esa base de datos.

Manber tiene aún mayores planes. Ahora dirige el primer puesto de Silicon Valley en Amazon, una subsidiara llamada A9 que está a cargo de llevar tecnología de punta para la búsqueda. No es sólo un disparo defensivo ante el fenómeno de búsquedas de Google, que está probando un motor de búsqueda de compras que llama Froogle. "Necesitamos ayudar a las personas a obtener todo lo que no necesitan en una sola página Web", dice Manber. Y cualquier cosa que él o su equipo entreguen (él es reservado por el momento), no estará reservado a Amazon.com. A9 piensa ofrecer los servicios de búsqueda que desarrolle a otros sitios de comercio electrónico.

JUGADA MAESTRA

Las compañías a menudo dedican recursos específicos a la innovación. ¿Por qué? El pensamiento verdaderamente creativo requiere que las personas tomen riesgos y que fallen algunas veces. En ambientes que no castigan el fracaso las personas son más propensas a tratar conceptos nuevos o perseguir ideas aparentemente alocadas lo que a menudo dan como resultado los productos y servicios más revolucionarios y atractivos.

LOS RETOS CONDUCEN A OPORTUNIDADES

A las tecnologías como ésa, a las que Amazon esté llegando fuera de su propio sitio, ofrecen las oportunidades y retos más nuevos e intrigantes. Considere el negocio Merchant.com de Amazon, el cual asume el control completo de las operaciones de comercio electrónico de otros detallistas. A todas luces, es un éxito. En el último trimestre de Toys'R'Us, en cual los resultados fueron muy malos, lo único brillante fue un salto del 15 por ciento en ventas en Toyrus.com, dirigido por Amazon. Otros detallistas parecen felices también. "Amazon es el socio y proveedor de tecnología más sofisticado de Internet", dice el vicepresidente de Target, Gerald L. Storch.

Pero es debatible qué tanto puede crecer este negocio. Tanto el detallista como Amazon, operador del centro comercial, dividen las ganancias. "Algunas compañías se preocupan de crear el próximo Wal-Mart, que les robará el negocio a la larga", dice Dave Fry, presidente ejecutivo de Ann Arbor(Michigan), de la consultora Fry Inc., basada en el comercio electrónico, que ha ayudado a varios detallistas a vender en Amazon. Como consecuencia, muchos se van con rivales como GSI Commerce Inc., que administra operaciones en línea para 51 detallistas, desde Linens'n Things hasta The Sport Authority. Johnson, de Forrester, dice: "A final de cuentas, Amazon será más exitosa vendiendo sus productos y los de otros detallistas en su plataforma."

TODO SOBRE LA PLATAFORMA

Es por eso que los servicios Web sin estar encadenados a retos logísticos o conflictos con modelos de negocios, puede ofrecer el mayor potencial de expansión de todas las iniciativas tecnológicas de Amazon. En ninguna otra parte es este potencial más evidente que entre los pequeños comerciantes y los programadores independientes que están atestando los servicios Web de Amazon. "Es como un ecosistema —dice Bezos— la gente esta haciendo cosas que nos asombran."

Personas como Cleveland Wilson, antiguo reclutador tecnológico que comenzó a vender libros en Amazon a principios de 2002, hasta este año nunca pensó que su operación le daría lo suficiente como para pagar su alquiler en Berkeley, California. Pero él descubrió un programa llamado ScoutPal que utiliza los servicios

Web de Amazon, que permite a los vendedores de libros escribir o digitalizar el número ISBN de un libro desde una computadora portátil o dispositivo Web inalámbrico e instantáneamente ver lo que se está vendiendo en Amazon. Así es que cuando visita tiendas económicas y ventas de garaje, puede comprar libros que sabe serán rentables para revender. Por ejemplo, pagó ocho dólares por *Suicide and Attempted Suicide: Methods and Consequences* y lo vendió por 275 dólares. De 100 000 dólares en ventas este año, espera hacer 250 000 dólares el año siguiente porque ha reducido el tiempo que toma comprar y vender libros en dos terceras partes. "Sin los servicios Web de Amazon no estaría en este negocio", nos dice.

Eso no es todo. Ahora está empezando una compañía para desarrollar su propio software usando los servicios Web de Amazon que ayudará a otros vendedores a mejorar sus negocios. Aún es temprano, pero es posible que Amazon se haya enganchado en una de las dinámicas más jugosa de la tecnología: una comunidad autorreforzada de seguidores. Ciertamente, parece estar enlazando la misma naturaleza "viral" del movimiento de código abierto que hizo a Linux un competidor para Windows. Whit Andrews, analista en Gartner Inc., dice: "Crea a una comunidad enorme de personas interesadas en hacer de Amazon un éxito."

Incluso Microsoft. En el Office 2003 las personas pueden dar un clic sobre una palabra o nombre en cualquier documento y pueden ser llevadas rápidamente a Amazon.com a fin de que puedan comprar un libro relacionado u otro producto. Gytis Barzdukas, director del grupo de producto de Office de Microsoft, dice: "Le proporciona a Amazon la habilidad para comercializar a un conjunto completamente nuevo de clientes y convertirse en una parte de los procesos de trabajo de personas."

¿Es Amazon el siguiente Microsoft? No tan rápido. A pesar de todas las promesas, construir una plataforma amplia es una meta tan complicada en el negocio de la tecnología como cualquier competidor de Microsoft puede atestiguar. Y a diferencia de la mayoría de compañías de tecnología, Amazon tiene que competir no sólo con bits y bytes sino que también con los ladrillos y el cemento de almacenes y los dedos inconstantes de los compradores en línea. Por lo pronto, al menos, la búsqueda de tecnología de punta de Amazon le ha dado tiempo para resolver cualquier eventualidad.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA

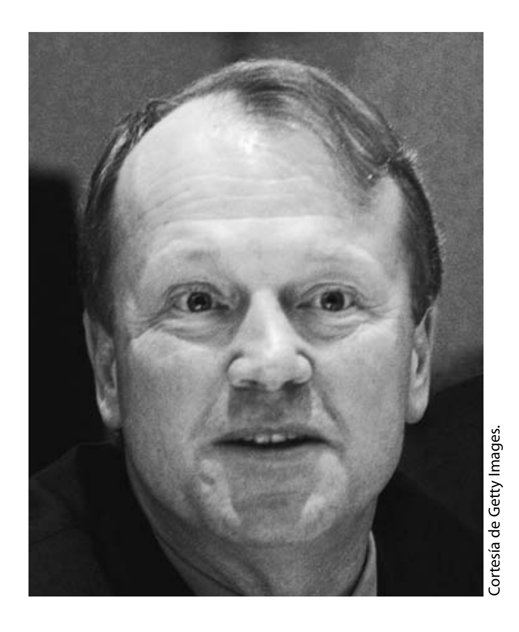
EL PROBLEMA
Entrar a los negocios de nuevo software de alto margen sin perder concentración en las unidades de negocio existentes.

LA SOLUCIÓN
Invertir por adelantado en tecnología de punta que asegurará ventaja en la distribución.

MANTENER LA VICTORIA
Formar grupos dispersos que se enfoquen específicamente en mantenerse al paso de los competidores innovadores.

3

JOHN CHAMBERS: EL REGRESO DE CISCO



Cortesía de Getty Images.

ESTRATEGA

Después de que el presidente ejecutivo John Chambers frenó tardíamente las operaciones de Cisco, pareció que la compañía nunca se recuperaría. Después de atravesar aguas turbulentas, Chambers transformó la compañía, y al recuperarse la economía Cisco Systems está lista para navegar.

En esta narración tras bambalinas de 2003, Peter Burrows muestra cómo John Chambers manejó el cambio de posición.

PLAN DE ACCIÓN

Reduzca el tamaño de una fuerza laboral enorme en forma respetuosa y profesional tanto como sea posible.

Impregne estructura en una compañía codiciosa sin sacrificar su espíritu empresarial. Desarrolle una estructura para integrar todas sus unidades de negocio y despójese de los que no encajen.

Elabore un portafolio que incluya tanto ganancias de corto plazo como perspectivas de crecimiento a largo plazo.

Utilice incentivos múltiples para ayudar a facilitar la transición de sus equipos hacia una nueva cultura corporativa.

ENFRENTAR LA REALIDAD

Para las primeras semanas de 2001, John T. Chambers, el irreprimiblemente optimista presidente ejecutivo de Cisco Systems Inc., pensó que el gigante de las redes debía apartarse elegantemente del camino a la ruina tecnológica. Dos veces sondeó a sus principales asistentes, sólo para reprobar su consejo de despedir trabajadores por primera vez en la historia de la compañía. Pero en la tarde del 8 de marzo de 2001 Chambers llegó a Silicon Valley sacudido por lo que había aprendido durante un viaje de negocios de dos semanas alrededor del mundo. Cliente tras cliente le habían dicho que estaban recortando gastos. Finalmente, sucumbió: era la hora de una reestructuración masiva. Estuvo despierto toda la noche, corriendo en su caminadora por horas en su casa de Los Altos Hills. "Sólo corría y corría y corría y repasaba las alternativas", dice. A las 4 a. m. decidió convocar una reunión con sus altos ejecutivos para las 6:30 esa mañana.

Fue una sesión para revolver el estómago. Un Chambers inusualmente deprimido se reunió con sus altos ejecutivos y luego dio la orden: 8 500 despidos; 18 por ciento de la nómina. "Ésta es la decisión más difícil que alguna vez he tenido que hacer", dijo, según una persona que estaba en el cuarto. Se fue a las 9:30, para llevar la noticia a los empleados en su desayuno mensual con trabajadores para celebrar los cumpleaños del mes. "Tenía verdaderos sentimientos de remordimiento, de '¿qué pude haber hecho de modo distinto?'" Dice Peter Solvik, el anterior jefe de información de la compañía: "Estuvo sombrío todo un año después de eso".

CÓMO HAN CAMBIADO LOS TIEMPOS

Cómo han cambiado los tiempos. Cuando Cisco anunció sus resultados trimestrales, Chambers estaba de regreso en su faceta optimista; en una oportunidad le preguntó en broma a un vicepresidente si estaba seguro de no querer aumentar sus predicciones en respuesta a la pregunta de un analista. Su estado de ánimo le hizo hablar muchísimo, tal como lo hicieron los resultados de Cisco: las ganancias de la compañía aumentaron 76 por ciento, para llegar a 1 100 millones de dólares en el primer trimestre, mientras que las ventas llegaron a 5 100 millones de dólares, el nivel más alto desde enero de 2001. Con pedidos al alza, Cisco dijo que espera alcanzar 9 u 11 por ciento de crecimiento en el trimestre actual.

Cisco no está sólo de regreso en el cuadrilátero; está más fuerte que nunca. La participación de la compañía del total del negocio de 92 mil millones de dólares en equipo de comunicaciones ha saltado a 16 por ciento, del 10 por ciento que tenían en 2001, según Synergy Research Group Inc., la mayor tajada en la historia de Cisco. Mientras los maltratados rivales Lucent Technologies y Nortel Network apenas

empiezan a vislumbran tinta negra, Cisco acumula ganancias sin precedente. Ganó 3 600 millones de dólares en el año fiscal más reciente, casi mil millones de dólares más que su previo mejor desempeño en 2000. Y sin deuda de largo plazo y 19 700 millones de dólares en dinero en efectivo e inversiones, el balance de Cisco está entre lo más fuerte de la industria de la tecnología. Chambers dice: "Hemos operado de forma que tenemos 100 por ciento de las ganancias de la industria, 100 por ciento del dinero en efectivo, y acerca del 70 por ciento de la cobertura del mercado."

RECONSTRUIR LOS CIMIENTOS

Ciertamente, Cisco podría ser un estudio de caso de cómo puede usar una persona ambiciosa y desacreditada una caída severa no sólo para limpiar la casa sino también para construir mejores cimientos. Si bien Chambers tardó en reconocer el peor declive tecnológico en la historia, una vez que se dio cuenta de que no fue un mero chapuzón, aprovechó el momento para repensar cada aspecto de la compañía; darle la vuelta a sus operaciones, sus prioridades e incluso su cultura.

Chambers reemplazó el caos asociado con el crecimiento a cualquier costo con la orden de una compañía administrada por ganancias. Usando un plan de seis puntos, impuso disciplina operativa en los miembros empresariales que habían estado muy ocupados tomando pedidos y cobrando acciones, para ocuparse de eficiencia, reducción de gastos o trabajo de equipo. Los ingenieros que habían podido buscar cualquier idea de manera aleatoria, repentinamente tuvieron que dedicarse sólo a las tecnologías que habían sido aprobadas por el recién designado zar de ingeniería. Los gerentes de nivel medio que habían tenido la autoridad para invertir 10 millones de dólares en un negocio nuevo prometedor vieron la chequera abierta cerrarse estrepitosamente. Ejecutivos que habían sido animados a competir entre ellos se encontraron con que el trabajo en equipo contaría tanto como el 3O por ciento de sus bonos anuales. Y a los miembros que alimentaron Cisco's 73, el auge de compras de la compañía de 1993 al 2000 recogiendo cualquier compañía de redes con miras de éxito, se les dijo que serían responsables directos de los resultados financieros de un trato. "Proceso era una mala palabra en Cisco, incluso para el presidente ejecutivo", admite Chambers.

En resumen, este es el cuento raro de una estrella de Internet que resultó serlo más, en vez de menos, de lo que parecía. Sería difícil exagerar

JUGADA MAESTRA

En este ambiente de recesión, Cisco no podría continuar tragándose compañías sin evaluarlas más rigurosamente. Y poner en línea los incentivos de los ejecutivos con los intereses de la compañía en la colaboración y rendición de cuentas ayudó a acelerar los cambios.

la paliza que recibió la reputación de Chambers. Fue inexorablemente optimista aun al presentarse la evidencia del problema. Lucent, Gateway y otros anunciaron despidos, y Chambers aún lucía optimista. No desistió de sus proyecciones de utilidades del 50 por ciento hasta el 6 de febrero y entonces sólo al 30 por ciento. Aseguró a los inversionistas que los supereficientes sistemas de comercio electrónico de Cisco le permitieron pronosticar demanda con precisión casi científica. Luego se comprobó que estaba terriblemente equivocado. Después de que Cisco anunció despidos y una sorprendente reducción del valor de inventario de 2 200 millones de dólares, Chambers parecía una persona frívola corporativa, incapaz de sacar el ingenio en tiempos turbulentos. Pero una vez que abrió los ojos, él mismo se metió a la realidad de un ambiente nuevo, más rudo, con el mismo celo casi religioso que le había dado al auge de Internet.

La conversión de Cisco ha presentado problemas para muchos de los involucrados. Más de 3 000 revendedores y 800 proveedores fueron despedidos cuando Cisco redujo sus asociaciones para reducir costos. Algunos empleados consideraron que los despidos masivos fueron una sobreactuación draconiana. Aun Chambers ha pagado el precio. El hombre de Virginia occidental, de 54 años de edad, parece que ha envejecido diez años durante los pasados tres, con arrugas alrededor de sus ojos y su boca visiblemente más profunda. "Fue obviamente la época más desafiante en mi carrera profesional", dice.

PRECISAR EL ÁREA DE CRECIMIENTO

Con los tiempos duros detrás de él, Chambers ahora quiere poner más distancia entre Cisco y sus rivales. Aunque no se comprometerá públicamente a un objetivo específico de crecimiento después de haber estado tan desprestigiado, dos ejecutivos de alto rango dicen que la meta interna es un candente 20 por ciento al año. ¿Es posible? Cisco ve tres motores de crecimiento. Para iniciadores, la compañía ya obtiene 14 por ciento de sus ventas de seis mercados en rápido crecimiento a los que les apuntó durante la recesión, incluyendo software de Wi-Fi y de seguridad. También cuenta con un ciclo de mejoras en su negocio primario de vender ruteadores e interruptores, las grandes computadoras que dirigen el flujo de datos en Internet y las redes corporativas. El tercer brazo del plan de crecimiento de Chambers es adquirir una buena parte del mercado de equipo de telecomunicación, ya que las compañías telefónicas del mundo pasan de administrar redes separadas para voz, datos y video, a una sola red más eficiente en costos para manejar los tres aspectos.

Chambers piensa que Cisco puede mejorar su participación de mercado de telecomunicaciones de 64 mil millones de dólares, del 3 por ciento que tiene

ahora a por lo menos 15 por ciento, aunque él no especificará un límite de tiempo. Los inversionistas son optimistas: Las acciones de Cisco han aumentado 80 por ciento el año pasado, para llegar a 23 por ciento.

Aun así, Chambers tendrá que luchar para estar a la altura de metas tan altas. Los inversionistas y altos ejecutivos pueden pensar que Cisco es una compañía con un crecimiento turbocargado, pero simplemente ya no lo es. Aun en el muy celebrado primer trimestre fiscal, los ingresos de Cisco apenas rondaron el 5 por ciento. Y eso no va a mejorar mucho en los años siguientes. ¿Por qué? Es la ley de las cifras grandes: el negocio de los equipos de redes, que representa el 80 por ciento de los ingresos de Cisco, se espera que aumente un magro 6 por ciento en los próximos años, según JMP Securities. Cisco tendrá un alza al expandirse a mercados nuevos, particularmente las telecomunicaciones, pero es poco probable que el tope de crecimiento no pase de cifras bajas de dos dígitos en el futuro previsible. "Pienso que pueden llegar al 10 por ciento", dice el analista Brantley Thompson, de Goldman, Sachs & Co. "No creo que puedan lograr 15 por ciento. En algún punto, todos los gigantes de la tecnología se desaceleran."

JUGADA MAESTRA

Hace unos años, la seguridad inalámbrica y la red de telecomunicaciones no eran mercados grandes, y pasarán años antes de que los avances tecnológicos los hagan ampliamente atractivos (y costeables) para el consumidor promedio. Aun así, Cisco es astuto para invertir ahora, antes de que sus competidores lo hagan.

LOS CLIENTES SIEMPRE PUEDEN COMPRAR DONDE SEA

Irónicamente, la ejecución puede ponerse más difícil al activarse la economía. En el punto más bajo de la recesión la mayoría de corporaciones pagaron los precios premium de Cisco, en vez de incurrir en el costo de cambiar a los rivales más débiles que no podrían sobrevivir por mucho tiempo. Ahora los clientes comienzan a andar de compras, y hay gangas qué aprovechar. Dell y Huawei Technologies, de China, en particular, están reduciendo agresivamente los precios de Cisco. "Cisco está en la negativa", dice Kevin B. Rollins, presidente de Dell Inc. "En cada mercado de tecnología que hemos visto, los precios y los márgenes caen. Es una ley de gravedad." También son preocupantes los revendedores y proveedores que Cisco despidió durante la recesión. Con la economía resurgiendo de nuevo, muchos magullados exsocios, como el especialista en red Xtelesis Corp. de Burlingame, California, están deseosos de ayudar a los rivales a hacer mella en Cisco. "No molestan ahora", dice el presidente Scott Strochak. "Pero una vez que los clientes empiecen a invertir de

nuevo y Cisco haya perdido la mitad de sus distribuidores más pequeños, quiero pensar que los molestarán."

Cisco también debe probar que su recién encontrada disciplina no ha desalentado su potente celo. Algunas de las personas que han dejado la compañía recientemente dicen que hay frustración con todos los nuevos procedimientos, y les preocupa que la burocracia desacelere a Cisco al luchar en contra de rivales ágiles. Un signo de problemas potenciales es la incapacidad de Cisco para resistir la entrada de Juniper Networks al mercado de ruteadores sofisticados que las compañías telefónicas usan para manejar flujos masivos de datos. Mientras Juniper ha estado ganando participación, los conocedores dicen que los esfuerzos añejos de Cisco por sacar un producto competidor han sido obstaculizados por retrasos de ingeniería. "Cisco ha sido demasiado conservador", dice Tom Nolle, presidente de la firma consultora CIMI Corp.

Aun así, no hay duda de que las posiciones remontadas por Cisco son como una fuente de poder por años. La compañía es más disciplinada y cohesiva y los planes de Chambers para los mercados nuevos pueden cambiar la naturaleza misma de Cisco. Además de software de seguridad y dispositivos inalámbricos, se mueve hacia productos de almacenamiento en red, equipos ópticos, y aun dispositivos para el consumidor. El vender equipo Wi-Fi vale casi mil millones de dólares, y Cisco ha comenzado a desplegar ofertas para el consumidor, como una cámara inalámbrica de seguridad de 149 dólares. Considerando todo, los analistas esperan que los nuevos negocios representen el 30 por ciento de los ingresos de Cisco en 2006.

LA DISCIPLINA MÁS EL CELO

El notable viaje de la compañía empezó como lo hacen muchas transiciones difíciles, con desgano. A fines de 2000, los fabricantes contratistas comenzaron a advertirle que las partes se amontonaban en sus almacenes y pidieron permiso para reducir las órdenes. Los ejecutivos de Cisco les respondieron que mantuvieran el pedido. Aun después de que Cisco no cumplió por escaso margen las expectativas de ganancias de Wall Street para el trimestre que terminó el 30 de enero de 2001 (su primer falla en 11 años), Chambers no podía separarse de su mentalidad orientada hacia el crecimiento. "John siempre ha ido con atrevimiento a donde nadie más iría", dice Gary Daichendt, su anterior asistente, quien se retiró en diciembre de 2000.

Todo eso cambió durante el viaje de negocios alrededor del mundo que Chambers hizo. Se dio cuenta de que el mundo había cambiado y que Cisco tendría que ajustarse. "En tiempos como éstos, tienes que analizar lo que te hiciste a ti mismo, contra lo que te hizo el mercado", dice Chambers. "Casi siempre

eres sorprendido (por una recesión), pero ustedes deciden qué tan profunda y larga piensan que será, toman las acciones apropiadas, y comienzan a prepararse para la siguiente mejora."

Ese proceso comenzó en la reunión en la mañana de los despidos. Desde el principio, el equipo estaba de acuerdo que el objetivo final debería ser mantener el margen neto de ganancia de Cisco del 20 por ciento. Elaboraron con empeño los detalles del plan de seis puntos que Chambers había comenzado a esbozar. Luego recurrieron a la ruda tarea de determinar cuántos trabajadores tenían que irse. Muchos se consternaron (incluso se avergonzaron), al tener que emitir tantas notas de despido sólo un mes después de que hubieran contratado a 2 400 trabajadores nuevos. Pero Chambers quería que los despidos fueran tantos que no tuviera que publicar oleada tras oleada de cortes, como habían tenido que hacer Hewlett-Packard, Sun Microsystems y Siebel Systems. Para aliviar el golpe, Chambers insistió en paquetes sustanciosos de separación e instó a su equipo a ser franco acerca de la deteriorada situación.

JUGADA MAESTRA

Chambers, como el presidente ejecutivo de American Express, Kenneth Chenault, creyó con suficiente firmeza en su compañía para no acobardarse cuando la economía entró en recesión. En lugar de eso, ambos ejecutivos usaron la oportunidad para agilizar operaciones y racionalizar inversiones a fin de que fuesen equilibradas y capturar el crecimiento que vieron a la vuelta de la esquina.

Los 20 ejecutivos más importantes de Cisco se reunieron diariamente durante semanas en una sala de conferencias llamada Napa Valley, con vistas a las verdes colinas al este de San José. Una mañana, el entonces CFO Larry R. Carter entregó más noticias dolorosas: ya que Cisco había estado comprando partes sin reparo hasta que la demanda se cayó como desde un acantilado, tenía almacenes llenos de inventario obsoleto. Recomendó moverse con rapidez para hacer una reducción del valor de aproximadamente 2 mil millones de dólares, 20 por ciento de las ganancias acumuladas de Cisco desde que se formó en 1984. Hubo un punto en el que el vicepresidente en jefe Randy Pond se ofreció a llevarle la noticia al consejo de Cisco, cuando el inventario estaba bajo su control. Chambers lo interrumpió. "Ni siquiera vayas ahí", le dijo. "Llegamos a este punto basados en decisiones que fueron racionales en su tiempo." Aun así, el tono reconfortante de Chambers no pudo suavizar el golpe. "Había gran cantidad de cabezas sujetadas por las manos", recuerda Pond. Cuando Cisco anunció la reducción del valor de 2 200 millones de dólares, las maltratadas acciones de Cisco se deslizaron 7 por ciento más para quedar en 19.50.

Fue durante el verano cuando Chambers y el restante equipo administrativo de Cisco comenzaron a controlar su propio destino. Una de las primeras jugadas

de Chambers después de la reducción del valor fue visitar a Mario Mazzola, ingeniero muy respetado, quien se unió a Cisco en 1993. El nativo de Italia, ahora de 57 años, por mucho tiempo había pensado en retirarse, incluso ya había circulado un memorando interno acerca de su partida. Pero después de varias reuniones en la desparramada colección de edificios de oficinas de tres pisos de Cisco, Chambers le dijo a Mazzola que Cisco lo necesitaba.

Los departamentos de producción de ingeniería de la compañía eran una confusión de proyectos de desarrollo que se traslapaban. En alguna ocasión Cisco tuvo cinco departamentos de producción separados que estaban dirigidos a interruptores de almacenamiento de datos, según el analista de JMP Sam Wilson. Chambers le dijo a Mazzola que sólo él podría acorralar a los 12000 ingenieros de la compañía y hacer de Cisco un innovador más fuerte, menos dependiente en adquisiciones. Mazzola estuvo de acuerdo.

UNA DIETA ESTRICTA

Rápidamente puso manos a la obra. Se terminó con muchos proyectos dudosos, incluyendo tecnología inalámbrica de banda ancha, cuando dos clientes potenciales decidieron no seguir. En total, Cisco redujo el número de modelos que vende de 33 000 a 24 000. Aun así, los conocedores opinaron que aún había más gordura que reducir. Un exejecutivo dijo: "Si tienes quince kilos de sobrepeso, puedes perder 10 simplemente caminando, pero toma más tiempo perder esos últimos cinco kilos."

No hay duda de que Cisco ha recortado sus alguna vez despreocupadas prácticas de inversión. En el pasado, las adquisiciones e inversiones en otras compañías eran arbitrarias. Eso terminó cuando el vicepresidente en jefe Daniel A. Scheinman asumió el control de desarrollo corporativo. Scheinman, abogado que había sido el consejero general de Cisco, estableció un consejo revisor de inversiones que analiza propuestas de inversión antes de seguir adelante. Dice que apenas el 50 por ciento son aceptadas.

También terminó la vía libre para adquisiciones. Scheinman estableció reuniones mensuales con las cabezas de operaciones, ventas y finanzas para revisar tratos potenciales. Además de asegurarse de que una adquisición tenga sentido para la compañía como un todo, el grupo elaboró detallados planes operacionales para asegurarse de que el negocio pueda integrarse exitosamente a Cisco; y el patrocinador de un trato debe comprometerse a los objetivos de ventas y utilidades. Esto detuvo el auge adquisitivo: Cisco compró dos compañías en el año fiscal, en lugar de las 24 del año anterior. La compañía estaba haciendo tratos otra vez, pero más cautelosamente.

Cuando Cisco compró al líder de redes caseras Linksys Corp. por 500 millones de dólares, Scheinman y su grupo lo discutieron durante seis meses antes de proceder.

Algunos de los progresos más dolorosos comenzaron durante el otoño en el frente de operaciones. Con las ventas de Cisco descendiendo rápidamente, el equipo de Pond comenzó a jugar béisbol con los proveedores para mantener las ganancias. Un proveedor dijo que Cisco quiso tomarse 90 días para pagar por sus productos en lugar de los 30 normales. También quiso que extendiera la garantía de sus bienes de uno a tres años. Cuando puso obstáculos, recibió una llamada de un gerente de medio nivel. Recuerda que le dijo: "Si no están de acuerdo (con nuestros términos), instruiremos a nuestro personal a no usar sus productos." El proveedor, como muchos otros en tales tiempos tan difíciles, no pudo permitirse el lujo de perder el negocio de Cisco y se apretó el cinturón.

Muchos otros perdieron por completo. La lista de proveedores cruciales de Cisco ha caído de 1 300 a 420. Eso aminoró costos administrativos y condujo a hacer descuentos por volumen que valen cientos de millones de dólares al año. Pond también subcontrató más producción para aminorar costos, del 45 por ciento a más del 90 por ciento hoy día. Al mismo tiempo, gastó millones para mover el trabajo de producción de nueve fabricantes a sólo cuatro. Y los revendedores más pequeños se quejan que Cisco comenzó a dar descuentos a socios estratégicos de distribución como IBM y SBC Communications, dejando a centenares de jugadores más pequeños incapaces de competir en contra de estos colosos. "Cisco pasó de ser nuestro mejor socio en los buenos tiempos a ser nuestro peor enemigo en los malos tiempos", dice el expresidente ejecutivo de uno de los revendedores. SBC dice que la relación más estrecha lo está ayudando a vender más a sus clientes comerciales.

Al inicio del año, con Cisco progresando en la adopción de las nuevas órdenes de Chambers, el presidente ejecutivo evaluó una meta aún más ambiciosa: abordó al CEO Solvik y le preguntó si era posible duplicar la productividad, a un millón de dólares por empleado para el 2007. De ese modo, Chambers se figuró que Cisco podría sacar provecho del siguiente repunte de gastos sin tener que agregar muchos trabajadores, enviando las ganancias por el techo.

JUGADA MAESTRA

Cuando Terry Semel tomó el control de Yahoo Inc., se enfrentó al mismo dilema que ahora encara Chambers: cómo dejar de ser tantas cosas para tanta gente. Como Semel, Chambers debe desarrollar un armazón cohesivo que integre las dispares piezas de Cisco, pero que no reduzca demasiado su alcance.

Después pasar algunos meses estudiando a líderes de la industria como Wal-Mart Stores y Dell, Solvik dijo que era factible, pero sólo si Cisco dejaba de comportarse como una confederación de empresas nuevas y se convertía más en una corporación madura, cohesiva.

En la cultura de vaquero de Cisco éstas fueron palabras explosivas. Cuando Solvik explicó sus conclusiones en la casa de descanso de Chambers en Carmel, California, la respuesta fue fría. Los ejecutivos escucharon ansiosamente mientras contemplaban la vista de 180 grados de Bahía Monterey. Cuando Solvik pidió voluntarios para investigar cómo podría emular Cisco a la mejor compañía de cierta área, digamos, Dell en eficiencia operativa, ningún ejecutivo lo siguió. "No tuvo buen impacto en absoluto con el grupo", recuerda Ponds. "Pero Pete no lo soltaría."

Chambers respaldó a Solvik. Poco después de la junta en Carmel instituyó una Revisión de Capacidades de Internet. Tres veces al año, los gerentes importantes comparten su experiencia de uso del Internet para fomentar productividad. Al mismo tiempo se mide qué tan bien implementaron las mejores ideas de sesiones previas. También creó una serie de comités para que todas las partes de la compañía trabajen juntas. Ahora la mayoría de las decisiones (qué partes comprar, qué productos diseñar, qué distribuidores utilizar) deben ser aprobadas por Concejos de negocio que se enfocan en el desempeño global de Cisco.

Todos los nuevos procedimientos crearon alguna controversia. Los gerentes del producto estaban aturdidos por los pasos adicionales requeridos para lograr hacer cualquier cosa. Bajo la nueva estructura, Ish Limkakeng, gerente de desarrollo de producto para interruptores, debe obtener autorización de un comité de ejecutivos de diversas partes de la compañía en vez de simplemente charlar con algunos socios. Él dice que el cambio fue difícil, aunque cayó en la cuenta de los beneficios para la compañía.

Algunos vendedores todavía se sienten incapacitados. Una de las iniciativas de Chambers es un proyecto de cliente electrónico que consolidará 19 bases de datos diferentes en un solo depósito. Está diseñado para fomentar la eficiencia e impedir contratiempos como pedidos duplicados de clientes que contribuyeron a la pérdida del valor del inventario. Pero un vendedor ya no puede ordenar un pedido para un cliente nuevo sin primero autorizarlo con un equipo de soporte que se asegura que el cliente no está ya en los registros de Cisco. Un conocedor dice que los vendedores en Europa "hacen un palmo de narices" a las reglas del cliente electrónico y no siguen las nuevas pautas.

El jefe de ventas Richard J. Justice reconoce algunos quejosos y dice que Cisco debe afinar el proceso para ocuparse de las quejas.

CONTROL ESTRATÉGICO EN LA CULTURA

Chambers dio otros pasos durante 2002 para refrenar la cultura del viejo Oeste de Cisco. Mordazmente, hizo el trabajo de equipo una parte crítica de los planes de bonificaciones de los altos ejecutivos. Les dijo que 30 por ciento de sus bonos para el año fiscal de 2003 dependería de qué tan bien colaboraron con otros. "Tiende a formalizar el debate sobre cómo puedo ayudarte y cómo puedes tú ayudarme a mí", decía Sue Bostrom, directora del grupo consultor de Internet de Cisco.

Cuando llegó el tiempo de dividir esos bonos, estaba claro que la recomposición de Chambers condujo a un Cisco más parco y eficiente. En agosto la compañía anunció que había ganado 3 600 millones de dólares ese año, casi el doble de su ingreso neto del año anterior, si bien las ventas fueron magras, con 18 900 millones de dólares. Y los empleados se sentían más cómodos con el nuevo Cisco. "Ha habido un progreso enorme", dice Justice. "Hay un sentido de redención y reivindicación."

Hoy el crecimiento de las ganancias permanece como el reto más grande. La compañía va con rumbo a un rápido comienzo en varios mercados promisorios. Cisco ya le ganó el liderazgo en software de seguridad a Check Point Software Technologies Ltd., con una participación del 27.3 por ciento en el segundo trimestre, por arriba del 20.1 por ciento de 2001, dice Synergy Research. Y Cisco avanza rápidamente en su adquisición de Linksys. Charles H. Giancarlo, vicepresidente en jefe responsable para Linksys, dice que Cisco piensa introducir una docena más de aparatos para el hogar el próximo año. "¿Quién sabe?", dice. "Linksys podría convertirse en un nombre casero, mientras Cisco puede ser sólo para planificadores de portafolio."

Aun así, para regresar al crecimiento de ganancias de dos dígitos, Cisco terminará teniendo que hacer progresos con las grandes compañías telefónicas. Y son compradores cautelosos. Los operadores establecidos, como BellSouth Corp., tuvieron serios problemas de confiabilidad con equipo de Cisco en la década de 1990. Para empeorar las cosas, Chambers fungió como el comerciante autoritario para las empresas nuevas que fueron sus rivales; sólo para ver que la mayor parte de ellos se esfumaron en el fracaso de las telecomunicaciones.

Ahora Cisco ha estado en una cruzada para ser de la gracia de la industria de las

JUGADA MAESTRA

En esa época Giancarlo no se percató qué tan clara fue su bola de cristal. Hoy la división Linksys va con todo, preparándose para luchar la batalla por la casa conectada en red. Cierto, es posible que esta fantasía (una red asequible de computadoras, electrónica, y electrodomésticos) tarde años en realizarse. Pero Chambers sabe, tal como lo sabía con la seguridad inalámbrica, que con el tiempo la tecnología llegará, seguida por los clientes.

telecomunicaciones. El propio Chambers llamó a los ejecutivos importantes de estas empresas para disculparse por su arrogancia pasada. "Dijo que quizá habían olvidado una de sus reglas fundamentales: escuchar a su cliente", recuerda el director de Tecnología de BellSouth, Bill Smith. Cisco también comenzó a verter más del 50 por ciento de su presupuesto de investigación y desarrollo en equipo nuevo que pueda ser usado más fácilmente con los interruptores existentes de las compañías telefónicas. El trimestre más reciente de Cisco sugiere que el plan va viento en popa: los pedidos de los operadores estaban 20 por ciento arriba que los del año anterior; mucho más que los de rivales como Lucent o Nortel. Y los ejecutivos de las compañías telefónicas dicen que Cisco ha progresado. "Pienso que son capaces de convertirse en el primer o segundo proveedor sobresaliente", dice el director de Tecnología SBC, Ross Ireland. BellSouth piensa desplegar un interruptor de Cisco el año próximo para manejar el tráfico de voz datos.

Mucho ha cambiado Cisco después de tres difíciles años. En un momento durante la conferencia anual de ventas en un centro de convenciones de San Francisco, un marchito Chambers salió de detrás del podio para estar más cerca de los 10 000 vendedores. Vestido informalmente, Chambers se puso en cuclillas en los escalones del estrado y empezó un tono íntimo. El gerente de ventas Gregory H. Lynch recuerda: "Chambers dijo 'pienso que estamos listos para crecer de nuevo. Les pido que me ayuden'". Las palabras son relajadas después de los años descabellados, pero Cisco parece equilibrado para continuar su dominio.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA

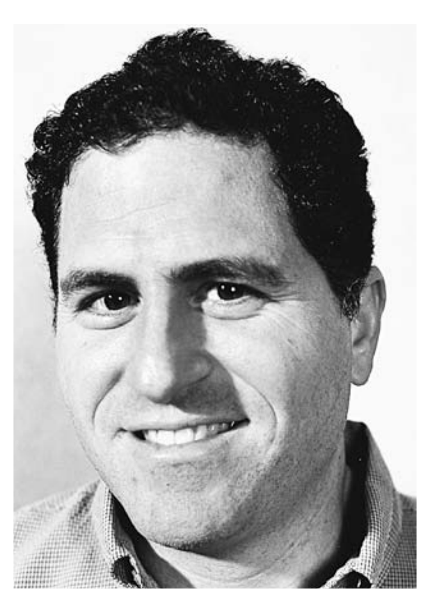
EL PROBLEMA
Adaptar la estrategia de crecimiento agresivo de una organización para un mercado drásticamente más lento.

LA SOLUCIÓN
Infundir disciplina en cada aspecto del negocio; estrategia, sistemas, personas y cultura.

MANTENER LA VICTORIA
Permanecer honesto a sus nuevos procesos de negocio, aun cuando el negocio comienza a mejorar.

4

MICHAEL DELL: LOS SECRETOS DETRÁS DE LA EXPANSIÓN DE DELL


©Nathaniel Welch/Corbis Outline

ESTRATEGA

El fundador y presidente ejecutivo de Dell Inc., Michael Dell, ajusta su estilo de gerencia para conducir a la compañía hacia ganancias y utilidades aún más altas. La forma en que Michael Dell administra su negocio debería despertar ansiedades entre los directores ejecutivos que son blanco de su expansión.

Este artículo de portada de noviembre de 2003 por Andrew Park y Peter Burrows, se fija en los secretos administrativos detrás de la compañía mejor administrada en la industria de la tecnología.

PLAN DE ACCIÓN

Entre a nuevos y altamente competitivos mercados de bienes de consumo donde tenga poca habilidad y nula experiencia.

Use estructuras organizativas innovadoras para asegurar rendición de cuentas y aumentar su impacto.

Encuentre fuentes nuevas de aumento de ganancias que hagan uso de sus principales habilidades.

Mejore su estilo de liderazgo sin perder la vanguardia que le ha permitido tener éxito.

ESCUCHE LA INFORMACIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

Cuando el presidente ejecutivo de Dell, Michael S. Dell y el presidente Kevin B. Rollins se reunieron en privado en el otoño, estaban confiados de que la compañía se recobraba de la caída global en ventas de PC. Su desempeño personal, sin embargo, era otra cosa. Entrevistas internas revelaron que los subordinados pensaron que Dell, de 38 años, era indiferente y emocionalmente disperso; mientras que Rollins, de 50 años, era visto como autocrático y antagonista. Pocos empleados sentían una fuerte lealtad hacia los líderes de la compañía. Peor aún, el descontento se propagaba: una encuesta realizada en el verano, después de los primeros despidos masivos de la compañía, arrojó que la mitad de empleados Dell Inc., se irían si tuviesen la oportunidad.

Lo que sucedió después dice bastante de por qué Dell es la compañía mejor administrada en la industria de la tecnología. En otros gigantes de la industria el presidente ejecutivo y su jefe a cargo podrían no haber hecho caso de la crítica u olvidar el asunto. Pero no en Dell. Temiendo un éxodo de talento, los dos ejecutivos enfocaron la atención en las quejas. Pasada una semana, Dell encaró a sus 20 gerentes principales y ofreció una autocrítica franca, admitiendo que él es enormemente tímido y que algunas veces esto le hizo parecer lejano y poco accesible. Prometió forjar lazos más estrechos con su equipo. Algunas de las personas en el cuarto se conmovieron. Conocían que pruebas de personalidad hechas a los ejecutivos principales habían mostrado repetidamente que Dell era un "introvertido fuera de clasificación" y que él lo hubiera admitido tuvo que haber sido doloroso. "Fueron cosas fuertes", dice Brian Wood, la cabeza de ventas a sector público para el continente americano. "Podría decir que no fue fácil para él."

Michael Dell no paró ahí. Días más tarde, Dell y Rollins comenzaron a mostrar un video de su conversación a cada gerente en la compañía (varios miles de personas). Luego adoptaron artículos de escritorio para ayudarlos con lo que no podía salir naturalmente. Un trascabo de plástico le advirtió a Dell no golpear duramente las ideas sin incluir a otros y una muñeca "Curious George" alentaba a Rollins a escuchar a su equipo antes de tomar una decisión.

EL *STATUS QUO* NUNCA ES LO SUFICIENTEMENTE BUENO

Para algunos, la forma en que Michael Dell manejó el alicaído estado de ánimo podría tener la apariencia de ser simplemente otro cuento de gerencia "para sentirse bien". Pero para los que están dentro de la compañía, es el resumen de cómo este fabricante de computadoras de Round Rock (Texas) se ha transformado a sí mismo de un jugador de PC sin nombre a una poderosa marca. Seguramente, Dell es el amo en la venta directa, sobrepasando a los intermediarios para entregar

PC más baratas que cualquiera de sus rivales. Y pocos discreparían de la idea de que es un modelo de eficiencia, con una cadena de suministro de gran alcance tan estrechamente unida que es como una conexión eléctrica muy eficiente. Y todo esto ha sido cierto por más que una década. Y aunque la industria completa de computadoras ha intentado duplicar los métodos de Dell, ninguno puede compararse con los resultados de la compañía. Hoy, las acciones de Dell están valuadas en un precio múltiple de 40 dólares, más elevadas que IBM, Microsoft, Wal-Mart Stores o General Electric.

Destaca que la forma en que Michael Dell administra la compañía es lo que la ha elevado muy por encima en su modelo comercial de venta directa. ¿Cuál es el secreto de Dell? En el fondo está la creencia de que el *status quo* nunca es suficiente, aun si implica dolorosos cambios para el hombre con su nombre en la puerta. Cuando se logra el éxito, se le da la bienvenida con cinco segundos de alabanza seguido de cinco horas de condolencias por lo que pudo haberse hecho mejor. Dice Michael Dell: "Celebrar por un nanosegundo. Luego seguir adelante." Después de que la compañía abrió su primera fábrica asiática, en Malasia, el presidente ejecutivo envió al gerente a cargo del trabajo uno de sus viejos zapatos de corredor para felicitarlo. El mensaje: éste es sólo el primer paso en un maratón.

SIN EXCUSAS

También es crucial para Michael Dell la creencia de que una vez que se encuentra un problema éste debe atenderse rápido y directamente, sin excusas. Aquí no existe la excusa de que "el perro se comió mi tarea", dice Dell. No, ciertamente. Después de que Randall D. Groves, cabeza del negocio de servidores, entregó ventas 16 por ciento más altas que el año anterior, fue relegado. No importó que ninguno de los rivales de Dell se acercara a eso. Pudo haber sido mejor, dicen dos ex ejecutivos de Dell. Groves hace referencia a llamadas de un portavoz de Dell, quien dice que su cambio de trabajo fue parte de una reorganización más amplia.

Michael Dell espera, sobre todo, que todo el mundo cuide cada centavo y que por lo menos lo convierta en un cuarto de dólar. A diferencia de la mayoría de los jefes en el negocio de la tecnología, Dell cree que cada producto debe ser rentable desde el primer día. Para asegurar eso espera que sus gerentes se recorran bases de datos, para ser capaces de obtener información sobre todo, desde crecimiento máximo al número promedio de veces que una pieza debe ser reemplazada en los primeros 30 días después de que una computadora sea vendida.

Pero hay un número por el que más se preocupa: margen de operación. Para Dell no es suficiente acumular ganancias para crecer rápidamente.

Los ejecutivos deben hacer ambos para maximizar rentabilidad a largo plazo. Eso significa que los productos necesitan tener un precio lo suficientemente bajo para inducir a los compradores a la compra, pero no tan bajos que reduzcan las ganancias innecesariamente. Cuándo los altos gerentes de Dell en Europa perdieron ganancias en 1999 porque no habían reducido los costos lo suficiente fueron reemplazados. "Hay algunas organizaciones en donde las personas piensan que son héroes si inventan algo nuevo —dice Rollins— ser un héroe en Dell significa ahorrar dinero".

Es esta combinación (buscar la más alta perfección mientras se busca en cada agujero el último punto de datos), lo que ningún rival ha podido imitar. "Es como mirar a Michael Jordan jugar baloncesto", dice Steven Milunovich, estratega de tecnología de Merrill Lynch & Co. "Lo veo, lo comprendo. Pero no lo puedo hacer."

¿Cómo obtuvo Mike su filosofía administrativa? Inició hace 19 años, cuando faltaba a clases para vender PC caseras afuera de su dormitorio en la Universidad de Texas. Dell era el desvalido agresivo, luchando por la vida de su compañía en contra de empresas como IBM y Compaq Computer Corp., con un modelo de ventas directas que las personas pensaron que era una locura. Ahora, Michael Dell vale 17 mil millones de dólares, mientras que su compañía de 40 000 empleados está a punto de alcanzar 40 mil millones de dólares en ventas. Aun así continúa dirigiendo a Dell con la urgencia y determinación de un universitario contra la pared. "Todavía pienso que somos unos retadores", dice: "Todavía pienso que somos atacantes".

JUGADA MAESTRA

Hoy pocas personas considerarían a Dell como un desvalido. Sin embargo, el ahorro todavía funciona, puede frustrar a los empleados, quienes sienten que la compañía es muy grande y rentable para ser tan miserable. De hecho es tan grande que como el otro David de tiempos pasados (como el ingenuo Google, Inc., de Internet), Dell es tratado por consumidores como el Goliat en el que se ha convertido.

SIN ESTRELLAS

No es que Michael Dell dirija por la fuerza de la personalidad. No ha sido bendecido ni con el carisma de hombre duro como Jack Welch ni con el encanto campirano del difunto Sam Walton. Una vez, después de escuchar los logros del extravagante presidente ejecutivo de Oracle Corp. Lawrence J. Ellison, tomó una pieza de papel y con un rostro inexpresivo le dijo a un asistente "¿Ves esto?, es color vainilla y cuadrado y yo también." Esta conducta libre de egolatría permea la compañía. Se espera que todos sacrifiquen sus propios intereses por el bien del negocio, y nadie es una estrella. Si Michale Dell está dispuesto a modificar los rasgos de personalidad con los que nació, se espera que otros ejecutivos importantes sigan su ejemplo.

Frecuentemente, Dell junta a los ejecutivos para administrar un negocio importante, un método llamado “dos en una caja”. De ese modo, trabajan juntos viendo las debilidades de cada quien y comparten la culpa cuando algo sale mal. Uno de esos ejecutivos llama al liderazgo de Dell “el equipo de administración sin nombre”.

Todo esto ha mantenido a Dell en su camino, mientras sus rivales se han descarrilado. Desde 2000 la compañía ha estado sumando participación de mercado a un paso más acelerado que en cualquier otro momento en su historia; casi tres puntos porcentuales en 2002. Un renovado esfuerzo para controlar los costos recortó gastos fijos a sólo 9.6 por ciento de las ganancias en el reciente trimestre y fomentó la productividad a casi un millón de dólares de ganancias por empleado. Eso es tres veces la ganancia por empleado en IBM y casi dos veces la tasa de Hewlett-Packard Co.

JUGADA MAESTRA

Compartir posiciones de liderazgo puede estar rodeado de trampas, egos explosivos, estilos encontrados de comunicación o desacuerdos en la estrategia. El éxito de Dell en juntar a ejecutivos para conducir el negocio es emblemático de su cultura de colaboración

Aun así, esto no es suficiente para el inquieto Michael Dell. Él quiere asegurarse que la compañía que ha edificado durante la mitad de su vida pueda perdurar después de que él se vaya. Así es como él y Rollins planearon un ambicioso objetivo financiero: 60 mil millones de dólares en ingresos para 2006. Eso es dos veces lo que la compañía logró en 2001 y lo suficiente como para meterla en la liga con las compañías más grandes y más poderosas del mundo. Llegar a eso precisaría la misma clase de éxito que la compañía logró en las PC; pero en mercados enteramente nuevos. Michael Dell ya está moviendo la compañía hacia impresoras, sistema de redes, computadoras de mano y servicios tecnológicos. Su última incursión: Dell se está metiendo al competido mercado de la electrónica de consumo de 95 mil millones de dólares con un reproductor portátil de música digital, una tienda de música en línea y un televisor de pantalla plana programado para salir a la venta muy pronto.

¿Puede graduarse Dell de ser un prodigio de las PC a ser un icono corporativo? El camino sin paradas al crecimiento requerirá preparar una nueva generación de líderes, lo cual Rollins concede que es un gran reto, considerando la atmósfera de olla de presión de la compañía. En la década de 1990, cuando los ejecutivos experimentados reclutados de titanes como Intel e IBM rápidamente desertaron del buque, Dell aprendió que los forasteros no se adaptan fácilmente a su exigente cultura. Y a diferencia de lo que sucedió en el pasado, Dell no podrá contar con opciones de acciones para compensar el malestar. Algo así como

JUGADA MAESTRA

Michael Dell quiere jugar su papel estrella (el belicoso novato retando a la industria de titanes), en otro espectáculo. Esencialmente copiando sus propios trucos (manejo superior de la cadena de suministro y extraordinaria eficiencia en la distribución) planea caer como tormenta sobre la industria de electrónica de consumo. Esto es algo seguro mientras no haya alguien que lo copie primero.

el 32 por ciento de sus opciones sobresalientes están valoradas por encima del precio actual por acción de 35 dólares y la compañía ha reducido concesiones a aproximadamente 40 millones de acciones este año, un tercio del nivel de 2001. Hay poco de que sorprenderse, Dell sólo ha conseguido una mejora modesta en el estado de ánimo, según sus encuestas internas. "Necesitan trabajar mucho en apreciar a las personas", dice Kate Ludeman, una ejecutiva que ha trabajado con Dell desde 1995

"LA COMPAÑÍA DE UN SOLO TRUCO"

Dell también encara un dilema de innovación. Sus tacañerías le dejan poco lugar a las inversiones en el desarrollo de productos y tecnologías futuras, especialmente en comparación con sus rivales. Aun en medio de la recesión IBM gastó 4 750 millones de dólares, o 5.9 por ciento de sus ingresos, en investigación y desarrollo en 2002, mientras HP pagó 3 300 millones de dólares, o 5.8 por ciento de sus ingresos. ¿Y Dell? Unos magros 455 millones de dólares, o 1.3 por ciento. Los rivales dicen que esto debilita la habilidad de Dell para mover más allá de las PC, en particular en mercados tan promisorios como la imagen digital y la computación utilitaria. "Dell es una gran compañía, pero sólo tienen una habilidad", dice la directora general de HP, Carleton S. Fiorina. Es más, Dell ha mostrado poca paciencia con los costos de entrada a nuevos mercados, excluyendo productos (como su servidor), cuando no produjeron ganancias rápido, en vez de permanecer comprometido a una inversión de largo plazo. "Son los mejores del mundo en lo que hacen", dice el jefe de servidores de IBM,William M. Zeitler. "La pregunta es, ¿serán los mejores en *the next big thing*?

Para Michael Dell inventarla, no es la meta. Su misión es construir *the current big thing* mejor que cualquier otro. No planea convertirse en IBM o HP. Más bien, él quiere enfocar la atención en su fortaleza como un superfabricante y distribuidor eficiente. Es por eso que Dell continúa afilando la eficiencia de sus operaciones. La compañía ha ganado 550 patentes de proceso de negocio, para todo, desde un método para usar redes inalámbricas en fábricas a una configuración de estaciones de manufactura que son cuatro veces tan productivas como una línea de ensamblado estándar. "Están inventando procesos comerciales. Es un activo

que Dell tiene y sus competidores no", dice Erik Brynjolfsson, director del Center for eBusiness, de la Sloan School of Management, en el Massachusetts Institute of Technology.

La estrategia de expansión de Dell está cuidadosamente calibrada para sacar provecho de ese activo. El plan de juego es moverse hacia mercados de bienes de consumo (con tecnología estándar que está ampliamente disponible), donde Dell puede aplicar sus habilidades en la disciplina, velocidad y eficiencia. Dell puede entonces bajar precios más rápido que cualquier otra compañía e impulsar la demanda para encumbrarse. En los mercados que Dell piensa que se están volviendo de bienes de consumo, pero que todavía precisan investigación y desarrollo, la compañía está incorporando a socios para traspasar el umbral. En el mercado de impresoras, por ejemplo, Dell golpea su propia marca con productos de Lexmark International Inc. Y en el almacenamiento, Dell se ha unido a EMC Corp. para vender máquinas de almacenaje con ambas marcas. Dell planea asumir el control de la manufactura en segmentos de esos mercados cuando se convierten en bienes de consumo. Recientemente asumió el control de la producción de almacenamiento del segmento bajo de EMC, reduciendo el costo de los bienes en 25 por ciento.

El historial de Dell sugiere que el presidente ejecutivo alcanzará su meta de ganancias de 60 mil millones de dólares para 2006. Dell ya ha cogido porciones grandes de los mercados de servidores baratos y equipos de almacenamiento de datos. Después de sólo dos trimestres, su primera computadora de mano ha captado 37 por ciento del mercado de Estados Unidos para tales dispositivos. Y Rollins dice que las ventas iniciales de impresoras Dell son del doble de los objetivos internos de la compañía. Con el crecimiento potencial en las PC y los nuevos mercados, pocos analistas dudan que Dell pueda generar el crecimiento de 15 por ciento de anual necesario para alcanzar la marca. La compañía ha tenido un crecimiento promedio mejor que el 19 por ciento los cuatro trimestres anteriores y el 8 de octubre Rollins aseguró a los inversionistas que todo iba según lo planeado. "Es casi como una máquina", dice Laura Conigliaro, analista de Goldman, Sachs & Co. Para este año los analistas esperan que Dell incremente los ingresos 16 por ciento, para llegar a 41 mil millones de dólares y las ganancias 24 por ciento, para llegar a 2 600 millones de dólares, según una encuesta de Wall Street, estimada por First Call.

Lo que debería ayudar a Dell a sumergirse rápidamente en tantos nuevos mercados es el realismo sensato del fundador. Un estudiante de historia comercial ha puesto mucha atención a cómo perdieron el rumbo algunas legendarias figuras de la tecnología, rehusando admitir errores.

Se refiere a Ken Olsen, de Digital Equipment Corp., como alguien que fue fiel a su estrategia hasta que el mercado lo sobrepasó y sugiere que Scott G. McNealy de Sun Microsystems Inc. podría ser el siguiente.

Dell, por otra parte, ha dado reversa tan rápido que tiene suerte de no recibir un latigazo. En 2001 desechó un plan para entrar al mercado de los teléfonos móviles seis meses después de contratar a un alto ejecutivo de Motorola Inc. para dirigirlo. Decidió que las perspectivas no eran lo suficientemente brillantes para contrarrestar los costos de entrada. Al año siguiente Dell desechó su única adquisición importante, una compañía de tecnología de almacenamiento que compró en 1999 por 340 millones de dólares. Dell desistió del negocio de almacenamiento porque decidió que la tecnología no estaba lista para el mercado. "Es asombroso cómo un tipo que era tan joven cuando fundó la compañía puede evolucionar como lo ha hecho", dice Edward J. Zander, expresidente de Sun Microsystems. "Los tipos que han llevado las riendas por 15 y 20 años tienden a volverse demasiado religiosos. Él es la excepción a la regla."

De hecho, Michael Dell ha tenido uno de los periodos más largos para cualquier fundador que permanezca como presidente ejecutivo. Con 19 años y contando, él es el segundo en la industria tecnológica después de Ellison, de Oracle. "Esto suena extraño viniendo de mí", dice William H. Gates III, quien fue presidente ejecutivo de Microsoft Corp. por 25 años antes de renunciar para ser presidente y jefe de arquitectura de software, "pero pocos líderes de negocios pasan de la fase temprana en donde se participa activamente a tener un estilo de liderazgo y proceso de administración que trabaje para una compañía que es absolutamente grande y superimportante".

Una de las formas en que Dell lo ha hecho es a través de su arreglo de compartir el poder con Rollins, según su filosofía de "dos en una caja". Rollins fue traído como asesor en 1993 para ayudar a tramar el primer plan de largo alcance de la compañía, lo ayudó a recobrarse de una serie de errores, incluyendo el error con el lanzamiento de su negocio de notebooks y una desastrosa incursión en el cambio de divisas. Tres años más tarde, Dell contrató a Rollins sacándolo de Bain & Co. para dirigir las ventas en Norteamérica.

JUGADA MAESTRA

La habilidad de Dell para cambiar de dirección es invaluable. Innumerables compañías han tirado dinero bueno al malo, como consecuencia de la tendencia muy humana hacia la irracional escalada del compromiso. Más frecuentemente, esto ocurre cuando los gerentes no pueden olvidar inversiones previas; conocidas como costos hundidos

Ahora Rollins es el general cotidiano. Él y Dell tienen sus oficinas juntas, separadas sólo por una pared de cristal. Durante una reunión crucial, Dell propuso que no hicieran ningún movimiento sin aprobación del otro. Trabajar juntos les ayuda a evitar errores que Dell, más emprendedor o Rollins más rígido, podrían hacer estando solos. Dice Dell: "Esta compañía es mucho más fuerte cuando los dos la hacemos juntos." Y no hay duda de que Rollins es el sucesor. "Si me atropella un camión, él es el presidente ejecutivo. Todo el mundo sabe eso."

EL GUANTE PROTECTOR

No es que el presidente ejecutivo actual flojee. Él mantiene control preciso sobre las vastas operaciones de la compañía al vigilar constantemente información de ventas, datos de producción y las actividades de sus competidores
Mantiene un BlackBerry sujeto a su cadera en todo momento. En la oficina, reserva una hora cada mañana y otra cada tarde para hacer nada, excepto leer y responder el correo electrónico, según un exejecutivo. "Michael puede ser un visionario, y puede decirte cuántas unidades se enviaron desde Singapur ayer", dice el presidente ejecutivo de General Electric Co. Jeffrey R. Immelt, importante cliente de Dell.

La predilección de Dell por rastrear hasta el último detalle le puede acarrear apuros. Durante el juicio al banquero tecnológico de Credit Suisse First Boston, Frank P. Quattrone, por supuesta obstrucción de una investigación en el manejo del banco de importantes ofertas públicas iniciales, los fiscales revelaron correos electrónicos entre Dell y Quattrone. En un intercambio, Dell solicitó 250 000 acciones de Corvis Corp., una prometedora compañía de redes que se disponía a volverse pública, para su fondo de capital de riesgo corporativo. Dell propuso que la asignación "ciertamente ayudaría" a la relación entre su compañía y CSFB. Dell declinó hacer comentarios. Pero su portavoz dice que él estaba tratando simplemente de ayudar al fondo y destacó que la compañía no hizo ningún negocio de inversión bancaria con CSFB antes o después del intercambio. En un correo electrónico distinto en el cual se envió copia a Michael Dell, el gerente del fondo de riesgo personal de Dell pidió acciones de Corvis para el fondo. Un portavoz para ese fondo dice que había invertido en Corvis en 1999 y que no hubo nada impropio sobre la petición.

Rollins tiene la misma atención al detalle que Michael Dell. Él supervisa una transformación Six Sigma de todo, desde la fabricación a la comercialización que se espera ayude a reducir gastos por 1 500 mil millones de dólares este año. El énfasis está en pequeños cortes quirúrgicos sobre defectos y desperdicios, no

reestructuraciones masivas. Considere una reunión Six Sigma una fragante tarde de julio. Rollins escuchaba a John Holland, técnico de la fábrica de servidores de Dell; describía cómo reemplazó su equipo el papel de colores que usaba para imprimir listas de partes con papel blanco simple, ahorrando 23 000 dólares. "¿Dónde más tienen un supervisor que gana 40 000 dólares al año haciendo una presentación para el presidente de una compañía de 40 mil millones de dólares?", dice el vicepresidente de operaciones para el continente americano Dick Hunter, el jefe de Holland.

La disciplina en el estilo administrativo del Michael Dell es más evidente en la manera en que la compañía aborda nuevos mercados. Vea, por ejemplo, la zambullida de Dell en el negocio de 50 mil millones de dólares de las impresoras. Un equipo de estrategas de Dell pasó más que el año indagando el mercado. Dell inició la planeación en serio sólo después de encontrar que casi dos terceras partes de sus clientes dijeron que comprarían una impresora Dell si pudiesen tener la misma clase de servicio que obtenían cuándo compraban una PC o un servidor. En el verano, el vicepresidente Tim Peters, veterano del lanzamiento de las computadoras de mano de Dell, recibió el espaldarazo para conducir el esfuerzo. Pero como cualquier ejecutivo que piensa sacar un nuevo producto, tuvo que enfrentar la crítica general de Dell y Rollins. Después de que pensó en toda una estrategia tuvo que sentarse para observar cómo era echada por tierra.

Nada se dejó al azar. Dell aguijoneó a Peter para que pensara en las características del producto y la experiencia de compra, mientras Rollins lo empujó a mantener costos bajos sin sacrificar calidad. Ambos jefes quisieron asegurarse de que era el momento correcto. Eso requirió debates intensos acerca de qué tan estandarizada estaba la tecnología de las impresoras y el estado de la cadena de suministro que Dell usaría. Un reto fundamental era la tinta. Los clientes típicamente compran cartuchos de reemplazo con un detallista cercano. No parecía probable que esperasen días enteros por un pedido hecho por Internet para que Dell llegara.

La tarea más difícil en cualquier lanzamiento de producto son las matemáticas. En Dell, una línea nueva de PC, que es buena para ganancias de dos mil a tres mil millones de dólares anuales, cuesta aproximadamente 10 millones de dólares para el lanzamiento. Cualquier idea nueva debe tener un retorno comparable y dar ganancias desde el principio, dice G. Carl Everett, vicepresidente en jefe de Dell, quien se retiró en 2001. Eso es lo que Peter tuvo que prometer en las impresoras. Las raras excepciones ocurren sólo cuando Dell siente una oportunidad que es crítica para el futuro de la compañía. El negocio de servidores de Dell, por ejemplo, requirió 18 meses para llegar a la rentabilidad, dice el anterior vicepresidente Michael D. Lambert.

El negocio de las impresoras le tomó a Peter siete meses tener todo listo. Los productos debutaron en marzo y fueron rentables inmediatamente. La solución propuesta por Peter para el acertijo de la tinta fue que cada impresora de Dell viniera cargada con software que dirige a los usuarios a Dell.com, donde pueden encargar un cartucho nuevo y tenerlo al día siguiente. Aún así, Michael Dell nunca cejó: la noche antes del lanzamiento, estuvo sentado hasta las 2 a.m. para observar la puesta en marcha de las impresoras en línea y luego envió correos electrónicos a Peter con sugerencias para mejoras. Cuándo las ventas iniciales duplicaron el objetivo interno, el equipo de Peter tuvo una recompensa muy al estilo Dell: un viaje rápido para ver *Terminator III*.

El movimiento que puede resultar tener más que valor terapéutico es rápido, en vista de que el rival HP está determinado a arrasar con las ambiciones de impresoras de Dell. La estrategia de HP es hacer que Dell fracase con un estallido de innovación. Gasta mil millones de dólares al año en investigación sobre impresoras; más del doble que todo el presupuesto para investigación y desarrollo de Dell. HP está usando ese dinero para desarrollar productos como tinta fotográfica superior que durará 73 años, casi 10 veces más de lo que Dell ofrece. "Dell va a pegarse contra la pared", dice Jeff Clarke, vicepresidente ejecutivo de HP para operaciones globales. "Los miramos como tecnología y costos baratos. Son el Kmart de la industria." Y algunos expertos dicen que Dell no amenazará por lo pronto la participación de mercado del 60 por ciento de HP. Gartner Inc. estima que Dell acaparó menos del 1 por ciento del mercado de impresoras en el segundo trimestre, en definitiva el rango inferior del negocio.

ATACANDO DESDE ABAJO

Si la experiencia pasada es una guía, Dell tendrá que luchar para escalar mercado. Con su presupuesto de investigación y desarrollo muy debilitados, tuvo que terminar con los servidores vanguardistas que van emparejados con el equipo elegante de Sun, diciendo que la poca demanda no mereció su atención. Y después de dos y medio años vendiendo equipo para redes, Dell ha fallado en entregar productos lo suficientemente poderosos como para amenazar la participación dominante del mercado de Cisco Systems Inc. Aun así, Dell apuesta a que conforme la tecnología mejore, los productos inferiores que vende tan hábilmente se volverán más que adecuados para la mayoría de clientes, dejando a sus rivales preocupados para encontrar su próxima innovación vanguardista. "La historia de la industria es que el ataque desde abajo sí funciona", dice Milunovich, de Merrill Lynch.

Ciertamente, Dell no ha tenido problema engullendo ventas al madurar los mercados. En el almacenamiento, sus ventas ahora representan el 10 por ciento de ganancias de EMC, algo así como 600 millones de dólares anualmente.

En el mercado de margen bajo de las PC caseras, que Dell evitó por mucho tiempo, las ventas de unidades han crecido un promedio de 46 por ciento los pasados cuatro trimestres.

Michael Dell de verdad debería protestar por los golpes de HP diciendo que su compañía es el Kmart de la tecnología. Pero hay algunas similitudes notables entre Dell y otro gigante del menudeo: Wal-Mart. Tal como el coloso de Bentonville, Arkansas, Dell ha construido un negocio como un distribuidor supereficiente, con las operaciones apretadamente administradas y la gerencia austera para entrar en cualquier cantidad de mercados nuevos rápida y fácilmente. "Siempre hemos jugado con la idea de que podríamos distribuir cualquier cosa", dice Morton L. Topfer, antiguo vicepresidente de Dell, quien ahora se sienta en el consejo de la compañía. Tal vez no sea cualquier cosa. Pero Dell se esfuerza grandemente por expandir su alcance en el mundo de la tecnología. Con su filosofía administrativa de mejora constante parece que va bien encaminado.

ACTUALIZACIÓN

A pesar de los esfuerzos de mejora de Michale Dell, la empresa sigue teniendo problemas de satisfacción del cliente, así como de aparatos y utilidades.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Lograr un alto crecimiento, aun cuando los competidores de bajo costo imiten su cadena de suministro superior y su eficiente distribución.

Entrar a nuevos mercados sin innovaciones distintivas de producto.

Motivar a los empleados sin la prisa de la adrenalina o la identidad “de la desvalida” de una empresa nueva.

LA SOLUCIÓN

Expandirse a mercados de alto crecimiento, donde la velocidad y la ejecución son las claves para el éxito.

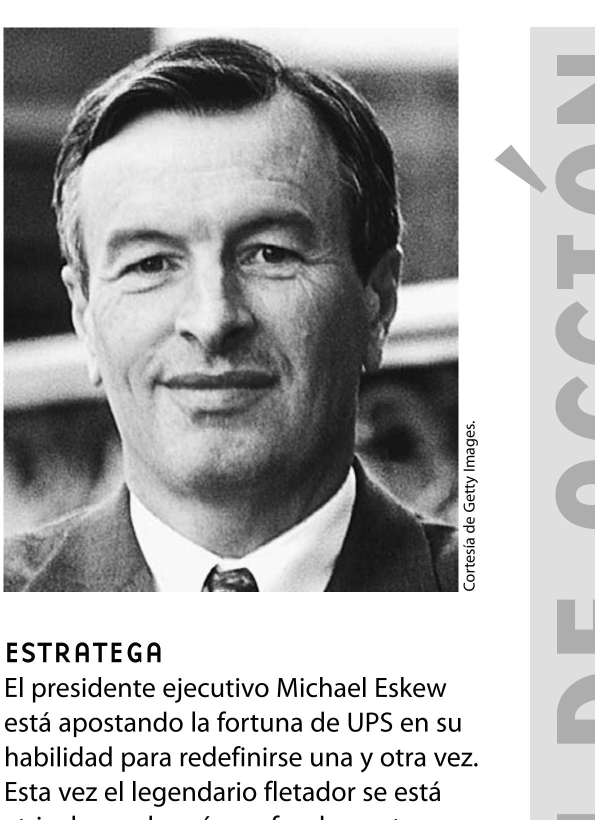
Comunicarse honestamente con su equipo sobre sus debilidades y explorar cambios potenciales en el estilo administrativo.

MANTENER LA VICTORIA

Tener cuidado con innovadores más rápidos en los mercados nuevos, especialmente con el despegue de la tecnología inalámbrica.

5

MICHAEL ESKEW: UPS Y LA NUEVA BOLSA DEL GIGANTE CAFÉ



Cortesía de Getty Images.

ESTRATEGA

El presidente ejecutivo Michael Eskew está apostando la fortuna de UPS en su habilidad para redefinirse una y otra vez. Esta vez el legendario fletador se está atrincherando más profundamente con sus clientes y se está convirtiendo verdaderamente en un socio para la cadena de suministro.

En el perfil de 2004 de Dean Foust, UPS establece su visión de convertirse en un excelente administrador para las corporaciones de Estados Unidos.

PLAN DE ACCIÓN

Dirija su compañía hacia la victoria; incluso si su nueva estrategia requiere bajar los márgenes de ganancia.

Transforme una cultura corporativa conservadora en otra que contemple tomar riesgos calculados y que sea excelsa al hacerlo.

Adáptese o muera. Las reinvenciones continuas lo mantendrán un paso delante de nuevas invenciones y tecnologías que pueden hacer que su producto sea obsoleto.

RUMBO A LA VICTORIA

Por años, la maldición de la mayoría de los distribuidores de Ford fue el sistema tipo "Rube Goldberg" del fabricante de automóviles; para la entrega de sus autos de la factoría al piso de exhibición, los autos podían tardarse tanto como un mes en llegar; eso si no se perdían en el camino. Y Ford Motor Co. no siempre podía decirle exactamente a sus distribuidores qué es lo que les llegaría, o incluso si estaba en inventario en el patio de ferrocarril más cercano. "Podíamos perder el rastro de cargamentos en trenes llenos de autos", recuerda Jerry Reynolds, dueño de Prestige Ford en Garland, Texas. "Era una locura."

Pero hace tres años Ford entregó su bizantina red de distribución a una fuente poco común de reacondicionamiento: United Parcel Service Inc. En una inversión conjunta con el fabricante de autos, los ingenieros de UPS, con información de Reynolds y otros distribuidores, rediseñaron por completo la cadena de envíos de Ford en Norteamérica; optimizando todo, desde las rutas que seguirían los autos desde la fábrica a cómo serían procesados en los centros regionales de distribución. Por último, UPS desplegó un sistema de rastreo similar al que usa para dar seguimiento a 13.8 millones de paquetes al día; hasta llegar a colocar un código de barras en los parabrisas de los cuatro millones de autos que salen de las 19 plantas estadounidenses de Ford, hacia los furgones de tren cada año.

El resultado: UPS ha reducido el tiempo que le toma a los autos llegar al distribuidor en 40 por ciento, en 10 días promedio. Esto último ha ahorrado millones a Ford en capital de trabajo cada año facilitando a sus 6 500 distribuidores rastrear los modelos más demandados. (General Motors Corp., en cambio, usa un sistema en línea de su propiedad para la distribución; Chrysler Corp. contactó a Union Pacific Corp.) "Fue la transformación más exitosa que he visto", se maravilla Reynolds. "Mi último comentario a UPS fue: ¿Pueden hacer lo mismo con las refacciones?"

REINVENTÁNDOSE, UNA VEZ MÁS

Bienvenidos al nuevo UPS. Siempre, desde sus humildes orígenes como un servicio de mensajería de Seattle en 1907, la historia verdadera de UPS ha sido cómo esta empresa tradicionalmente insular y conservadora ha logrado reinventarse a sí misma una y otra vez para seguir creciendo. No importa qué tan peligroso pueda haber parecido el próximo paso, UPS lo dio. Allá cuando el teléfono se convirtió en un artículo casero de primera necesidad, el fundador James E. Casey rehizo su servicio de mensajería en un servicio de entrega a domicilio para minoristas.

Cuando los estadounidenses empezaron a comprar autos y utilizarlos para llevar sus compras a casa, UPS se reinventó de nuevo, luchando innumerables batallas legales para que su flota pudiera competir con el Servicio Postal de Estados Unidos.

Esta jugada ha ayudado a UPS a convertirse en el coloso que es hoy en día. En 2003 el gigante café ganó 2.9 mil millones de dólares sobre 33.5 mil millones de dólares en ingresos. Y sus acciones de aproximadamente 74 dólares se han desempeñado bien en el mercado desde que la compañía se hizo pública en noviembre de 1999. En 2004 las acciones de UPS generaron un retorno al inversionista de 21 por ciento, comparado con un retorno negativo del 12 por ciento para el índice accionario de las 500 de Standard & Poor's.

JUGADA MAESTRA

Para mantenerse a la cabeza UPS ha encontrado que es necesario evaluar, desarrollar y ejecutar, una y otra vez. Al cambiar los competidores, los clientes y la dinámica del mercado, las compañías exitosas nunca paran de preguntarse "¿En qué negocio estamos?" De una compañía de mensajeros a una de entrega de paquetes, UPS se ha redefinido a sí misma continuamente y hoy está en el negocio de "posibilitar el comercio en todo el mundo".

EVALUAR, DESARROLLAR Y EJECUTAR

Para mantener esta inercia, UPS está bajo su última remodelación. Con su negocio de entregas en Estados Unidos madurando, la compañía ha estado trabajando febrilmente para transformarse a sí misma en un experto en logística. El último año, ese extremo del negocio generó 2 100 millones de dólares en ganancias, o sólo el 6 por ciento del total de UPS. Pero los analistas creen que la logística puede proporcionar un nuevo flujo de ganancias potencialmente enorme; hasta el 20 por ciento del crecimiento futuro según algunos estimados. Para ponerlo simplemente, UPS quiere apalancar décadas de experiencia en el manejo de su propia red de mensajería global, para servir como el administrador de tráfico de las redes extendidas de distribución de las corporaciones de Estados Unidos; haciendo de todo, desde agendar aviones, trenes y barcos en los que se mueven los bienes, a poseer y administrar los centros de distribución y almacenes de las compañías. Igual de importante, dice UPS, es que su estrategia debe generar también servicios de entrega adicionales para sus omnipresentes camiones color café y flota aérea privada. La propuesta a los consumidores: déjenos manejar la cadena de suministro, mientras ustedes se enfocan en el mercadeo principal y el desarrollo de productos. De esta forma, dice el presidente ejecutivo Michael L. Eskew, de 55 años, UPS puede ayudar a las compañías "mejorando su flujo de caja, su servicio al cliente y su productividad".

JUGADA MAESTRA

Si su nueva estrategia tiene éxito, UPS ganará mucho más que un flujo de ganancias. Como socio (en lugar de ser sólo un vendedor), UPS tiene visibilidad hacia el trabajo interno de sus clientes: economía, comercialización y operaciones. Con estas críticas piezas de información, UPS puede hacer más para ganar; asegurándose que sus clientes ganen primero.

LA LOGÍSTICA TRAE GANANCIAS Y SOCIOS

Este cambio de enfoque no está exento de riesgos para UPS. Los contratos de logística son históricamente un negocio de márgenes reducidos, al contrario de la entrega de paquetes. Los analistas estiman que los márgenes de ganancia de la compañía en logística son sólo el 5 por ciento del total. A pesar de que los contratos de consultoría a gran escala pueden ser muy rentables, el trabajo básico de enviar carga, administrar bodegas y cumplir pedidos puede generar sólo 2 por ciento. Por otro lado, los márgenes en el negocio principal de mensajería de la empresa rondan el 15 por ciento. "El dilema de la logística es que ofrece alto crecimiento de ingresos, pero si no eres cuidadoso, un mínimo crecimiento en las utilidades", advierte James Valentine, analista de Morgan Stanley (JPM).

Algunos rivales grandes se preguntan si UPS puede generar suficientes negocios de entregas adicionales para justificar su incursión en la logística. "El negocio de contratos de logística es fundamentalmente de márgenes bajos", dice Frederick W. Smith, presidente de FedEx Corp. "Y no estoy seguro de que la premisa fundamental (que dará por resultado tener más negocios rentables de envíos pequeños), es correcta."

Pero UPS sostiene que ya están viendo utilidades. Ciertamente algunos analistas estiman que en 2003 UPS rasgó unos dos mil millones de dólares extra en volumen de envíos. Los ejecutivos de UPS también sostienen que dado que la logística requiere menos capital que el negocio de las entregas (con inversiones fuertes en camiones, aviones, tecnología y propiedades), la logística tiene un alto retorno sobre la inversión. Y aseguran que los márgenes mejorarán al crecer el negocio.

Por ahora UPS toma más y más contratos donde no están involucrados sus camiones color café; o donde entran en juego sólo al final de la jornada. Considérese su trato con Birkenstock Footprint Sandals Inc., UPS contrató a transportistas marítimos pera llevar los zapatos hechos en Alemania a través del Atlántico hasta los puertos de Nueva Jersey, en lugar de enrutarlos vía el Canal de Panamá a las bodegas del fabricante en California. Cada cargamento entrante es enviado rápidamente a un centro de distribución de UPS y en pocas horas hacia los detallistas.

Birkenstock, al pasar las llaves a UPS, redujo a la mitad el tiempo que toma llevar los zapatos a las tiendas, a sólo tres semanas. "Nuestra mercancía de moda de primavera se embarcó a tiempo al 100 por ciento, y es la primera vez en la historia que puedo decir eso", dice el jefe de operaciones de Birkenstock, Gene Kunde.

INDISPENSABLES PARA LOS CLIENTES

De hecho, parece que hay pocas tareas que UPS no emprenderá para plantarse a sí misma con los clientes. Para Jockey International Inc., UPS no sólo administra una bodega, también maneja el cumplimiento de los pedidos por Internet. Las prendas compradas en el sitio Web de Jockey son empacadas para su envío por el personal en bodega de UPS y entregadas por sus mismos conductores. Y si hay un problema, las llamadas son manejadas por los representantes telefónicos de UPS. El gigante café también maneja la reparación de laptops para Toshiba América, instala máquinas de rayos X en Europa para Philips Medical Systems y viste ositos Teddy para TeddyCrafters.

La jugada de UPS es parcialmente defensiva. Hoy una creciente camada de consultores utiliza sofisticados programas informáticos para ayudar a los clientes corporativos a negociar agresivos descuentos en envíos. Y los mensajeros rivales como Deutsche Post, con su unidad DHL, se mueven agresivamente hacia la logística. En años recientes DHL y FedEx han tanteado cautelosamente el negocio doméstico terrestre de UPS; desde 1998 su participación de mercado se ha reducido del 57.7 por ciento a 56.9 por ciento. "Tenemos un miedo legítimo de convertirnos en un bien de consumo y que otros proveedores se hagan cargo de nuestros clientes", dice James P. Kelly, quien se retiró de la dirección general de UPS en 2001 pero permanece como director. "Si no lo hiciéramos, alguien más lo haría."

JUGADA MAESTRA

El cumplimiento de pedidos acerca a UPS a sus clientes, ello es fundamental para el éxito de su nueva estrategia. Sin embargo, UPS no debe perder el enfoque en sus habilidades principales, transportación y logística. El tener éxito en esa competitiva industria de bajos márgenes será ya un reto importante.

La logística representa una cruzada de clases para Eskew. Con una carrera en UPS, empezó a formular esta jugada desde hace muchos años cuando servía como jefe de planeación estratégica. Pero no fue sino hasta un retiro de administración a principios de 2002, donde los ejecutivos principales ponderaban si la compañía necesitaba expandirse hacia la manufactura o algún otro campo para sostener su crecimiento a largo plazo, cuando Eskew los convenció que la respuesta estaba en la logística. Pero hacerlo bien, advertía Eskew, forzaría a UPS a reinventarse a sí misma una vez más. "Podemos jugar un papel significativo (en la logística), pero necesitamos cambiar", dijo.

JUGADA MAESTRA

Es importante el énfasis de Eskew en la cultura. Frecuentemente los ejecutivos tratan de conducir a las compañías en nuevas direcciones, pero olvidan que relegar la reinvención de la cultura corporativa puede ser causante de que fallen los mejores planes.

NO PIERDA EL ENFOQUE EN EL NEGOCIO PRINCIPAL: LA CULTURA ES FUNDAMENTAL

Desde el año 2000 UPS ha gastado más de mil millones de dólares para comprar 25 compañías involucradas en el envío de carga, servicios de aduanas, finanzas y otros servicios logísticos. Eskew tomó algunas estrategias básicas de UPS de las operaciones principales de mensajería y las colocó en su nuevo equipo de cadena de suministro. Y alejándose de la cautelosa cultura de UPS, Eskew empujó a los gerentes a correr riesgos, aconsejando que el fallar no era irreparable, siempre y cuando "fallen rápido y fallen poco".

Si le damos crédito, UPS ha aprendido cómo hacer que esas pequeñas fallas no crezcan. Según un exejecutivo, un trato de UPS para adquirir Fritz Co. de San Francisco, un despachador de carga que contrataba a varios transportistas para ayudar a compañías a mover bienes, no salió bien. Después de que el personal emprendedor de Fritz chocó con los gerentes seguidores de manuales de UPS, muchos se fueron. Eso llevó a que la abandonaran algunos clientes importantes como el gigante Costco Wholesale Corp. (COST). Pero con el tiempo UPS estabilizó las operaciones de Fritz, instaló a algunos de sus propios gerentes y atrajo de nuevo a los clientes: Costco empezó a usar de nuevo al despachador de carga de UPS a principios de año.

Eskew puede ahora volver su atención a convencer al resto de las corporaciones de Estados Unidos de que UPS ya no se trata de paquetes nada más; es el eslabón perdido que puede fortalecer sus cadenas de suministro. Y si ese argumento también ayuda a UPS a asegurar su negocio de mensajería, mucho mejor.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA

EL PROBLEMA

Mover una industria titánica a nuevos territorios sin sacrificar mucha participación de mercado en el negocio existente.

LA SOLUCIÓN

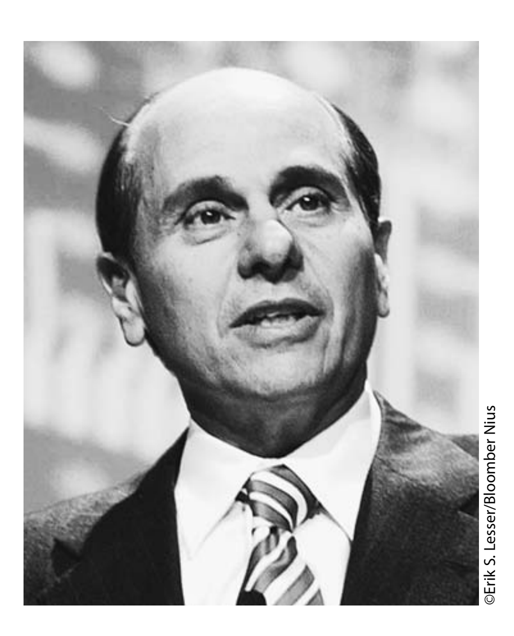
Apalancar las habilidades principales de la compañía para acercarse a sus clientes.

MANTENER LA VICTORIA

Escoger el talento correcto para la ejecución, asegurándose de que estos individuos también sean líderes del cambio cultural.

6

EDWARD ZANDER: LA NUEVA ORGANIZACIÓN DE MOTOROLA



©Erik S. Lesser/Bloomber Nius

PLAN DE ACCIÓN

Transformar una cultura corporativa disfuncional en otra que valore el desempeño y la colaboración.

Diseñar planes de incentivos que premien la colaboración, no sólo el desempeño individual de las unidades inferiores.

Realinear unidades de negocios anteriormente independientes para alentar la agilidad.

ESTRATEGA

Poco después de que Ed Zander asumió el puesto de presidente ejecutivo de Motorola, fue muy claro al decir que las cosas cambiarían. Para lograr sus objetivos con la nueva estrategia, tiene que cambiar el enfoque, cadencia e incluso la forma de Motorola al sacudir distintos aspectos en un intento por hacer que la compañía sea una líder tecnológica.

En 2004 Roger O. Crockett escudriñó los detalles de la nueva organización del nuevo presidente ejecutivo Edward Zander una semana antes de que el propio Zander los hiciera públicos.

UN SENTIDO DE URGENCIA

Les toma a los empleados de Motorola Inc. cerca de 30 segundos después de haber conocido a Edward J. Zander el darse cuenta de lo diferente que es su nuevo jefe, comparándolo con el último. Mientras que el antecesor de Zander, Christopher B. Galvin, era reservado, atento y refinado, Zander es un brooklyniano descarado que estrecha las manos de manera incesante y enseñando su enorme sonrisa característica.

Pero después de tres meses después de tomar el cargo de presidente ejecutivo, Zander mostró que también iba a ser mucho más demandante. Reunió a los 20 ejecutivos principales en las oficinas de la compañía en el centro de Chicago, a unas 30 millas de la matriz en Schaumburg, Illinois, para una sesión de lluvia de ideas de dos días sobre cómo mejorar los deslucidos logros de Motorola.

El mensaje de Zander: los empleados tendrán que rendir cuentas por la satisfacción del cliente, calidad de productos e incluso por la colaboración entre unidades de negocios. "Si no cooperan y trabajan juntos, los voy a matar", les dijo. Hoy, Zander ríe: "Esa es la jerga para sobrevivir y crecer en el Brooklyn. Era mi forma de decir: vamos a arreglar esta cosa."

Zander es tan afable como lo son los presidentes ejecutivos, pero es mortalmente serio sobre el regreso de Motorola a la cumbre del mundo de las telecomunicaciones. El veterano de la tecnología, que pasó 15 años en el gigante de la computación Sun Microsystems Inc., y llegó a ser su presidente, está tratando de reinventar a Motorola como una compañía tecnológica ágil, unificada. Su esfuerzo más drástico a la fecha es un plan para desmantelar la debilitada burocracia de Motorola y terminar una cultura de rivalidad encarnizada tan intensa que los propios empleados se han referido a sus unidades de negocio como "tribus guerreras". Y no lo está dejando al azar: ha hecho que la cooperación sea un factor clave para determinar aumentos y bonos. "Es un lugar condenadamente distinto", dice Patrick J. Canavan, un veterano de Motorola de 24 años, director para gobierno global. "Todos están atentos de los otros."

Los cambios apenas están comenzando. Zander ha estado explorando una reorganización

JUGADA MAESTRA

Una estrategia poderosa no sólo define lo que una compañía produce, también articula un beneficio claro para el consumidor, en este caso, ayudar a los usuarios finales a alcanzar "movilidad fluida". Mucho más efectiva que una lista de discretas iniciativas (que pueden parecer asignaciones a empleados), una visión apremiante para el éxito crea una motivación más grande: un conjunto de metas compartidas.

importante, y los primeros pasos de esta reestructuración fueron revelados en una conferencia de inversionistas en Chicago, el 27 de julio de 2004. Para octubre de ese año Zander esperaba abandonar las divisiones desarticuladas de Motorola, que están enfocadas en productos como teléfonos móviles y equipo para banda ancha, reorganizando operaciones alrededor de los mercados del cliente; uno para la casa digital, por ejemplo, y otro para clientes corporativos.

MOVILIDAD FLUIDA

La reorganización ayudará a Zander a entregar muchas nuevas iniciativas. Quizá la más importante es la que el presidente ejecutivo llama "movilidad fluida". La idea es que Motorola debe facilitar a los clientes transportar cualquier información digital (música, video, correo electrónico, llamadas telefónicas), de la casa al auto y al trabajo. Dominar esa tecnología hará más que aumentar las ventas de teléfonos celulares. También puede hacer a Motorola un jugador clave en el hogar digital, ayudándolo a vender televisiones de pantalla plana, y módems de banda ancha, redes inalámbricas caseras y portales para manejar contenido digital. *BusinessWeek*, por separado, ha aprendido que Motorola planea un gran empujón para vender más servicios a corporaciones. Si bien Motorola ya vende equipo de comunicación a corporaciones, Zander visualiza una gran oportunidad de crecimiento para esas compañías. "Tenemos que enfocarnos más en eso", dijo Zander en una entrevista con *BusinessWeek*.

JUGADA MAESTRA

En cierta forma la nueva estrategia de Motorola es riesgosa. Si tiene éxito, los consumidores equipararán sus hogares con una flota de productos y servicios Motorola, y el costo de cambiar a otro proveedor será alto, debido en gran parte a la ventaja de Motorola. Pero si cualquiera de sus productos (digamos el módem), es de calidad inferior, un consumidor puede escoger otra marca por completo, incluso si los otros equipos de Motorola son superiores.

Hasta ahora, Motorola se desempeña impresionantemente con su nuevo presidente ejecutivo. La compañía reportó que las ventas del segundo trimestre aumentaron 41 por ciento, para llegar a 8 700 millones de dólares, mientras el ingreso operativo casi se quintuplicó para llegar a 845 millones de dólares.

El principal motivador fue la división de teléfonos celulares, la cual aumentó ganancias en 67 por ciento, para llegar a 3 900 millones de dólares. Aun así, los inversionistas buscan que Motorola tenga una rentabilidad superior al nivel de sus rivales. A pesar de los recientes problemas de Nokia Corp., los márgenes de operación en su negocio de teléfonos celulares son de 19 por ciento, comparados con el 10 por ciento de Motorola. "Los márgenes aún son inferiores",

dice Barbara L. Rishel, una administradora de portafolio en jefe para MTB Investment Advisors, gran inversionista de Motorola.

JUGADA MAESTRA

Por lo regular los cambios importantes en estrategia requieren cambio organizacional. En particular las estrategias que requieren colaboración entre unidades de negocios no pueden tener éxito si la organización (estructura y sistemas), se mete en el camino. Con el historial de Motorola de contiendas internas, pocas unidades de negocios significan menos oportunidades de peleas internas por recursos.

MEJORÍA DE UN CONCEPTO

No hay desacuerdo de Zander con eso. A pesar de que es poco probable que lo anuncie, Zander planea recortar costos en los próximos meses despidiendo empleados, según conocedores y analistas. También trama cambios administrativos que traerán más gente escogida cuidadosamente para ayudarlo a ejecutar sus planes. Motorola dijo que el jefe de su división de telefonía móvil, Tom Linch dejaría la compañía al final del verano. Zander declinó comentar cualquier detalle de reducción de costos o cambios de ejecutivos.

Pero los inversionistas que quieren que Zander tire por la borda negocios con un deficiente desempeño quizá se decepcionen. El presidente ejecutivo procedió con la desincorporación de la unidad de semiconductores de Motorola, la cual había sido puesta en operación antes de que él llegara (el trato tuvo lugar en julio, a pesar de la agitación en el mercado de los chips). Aun así, los conocedores dicen que él está impresionado con el portafolio restante de negocios, incluido el negocio de 4400 millones de dólares de infraestructura inalámbrica, del cual algunos analistas han sugerido que Motorola debe deshacerse.

En lugar de eso, Zander se ha enfocado en reducir el número de negocios separados. Los analistas dicen que está trabajando en un plan que puede combinar la unidad de redes inalámbricas con la división de banda ancha de la compañía. Al combinar estas dos unidades que fabrican equipo para envío de datos mediante redes, Motorola puede reducir gastos y mejorar la ejecución. Zander declinó comentar sobre cualquier posible reorganización.

Tan importante como los cambios estructurales será la estrategia que los acompaña. El concepto de movilidad fluida surgió en un vuelo a Francia, cuando Zander y su director de tecnología, Padmasree Warrior, se encaminaban a una conferencia de la industria inalámbrica. La estrategia fue refinada en los meses pasados hasta que los principales líderes de las unidades de Motorola se reunieron en la Universidad Motorola, junto a sus oficinas centrales para comentar las estrategias para el desarrollo interno y las potenciales adquisiciones.

EJECUCIÓN, EJECUCIÓN, EJECUCIÓN

La visión de Motorola empieza cuando los usuarios se sientan en casa, miran, digamos, a los *yanquis* de Nueva York jugar contra los *medias blancas* de Chicago. Para salir de casa ponen pausa al video, lo transfieren a su teléfono celular, caminan al garage y lo transfieren al sistema de video del auto al salir de casa. Los controles del auto cambiarán a audio para no distraer al conductor y cambiarán de nuevo a video cuando el conductor se pare en un alto. Motorola tiene el portafolio tecnológico para buscar la escena completa. Además de teléfonos y cajas con equipo completo para cable, tiene un negocio de 2 300 millones de dólares de negocios electrónicos automotrices que desarrollan tecnología para que los autos se comuniquen con redes externas.

La clave para el éxito será ganarle a los rivales el mercado con soluciones innovadoras. Es por eso que la principal prioridad de Zander ha sido mejorar la ejecución. El principal motivador es un nuevo plan de incentivos. En el pasado, los trabajadores eran compensados con base en las ganancias, utilidades y efectivo generado en su sector particular. Si un sector lo hacía bien, sus empleados se allegaban enormes bonos. Una unidad sin desempeño recibía poco o nada.

Zander ha sido implacable tratando de obtener lo más posible de su equipo. Un nuevo plan basa el 25 por ciento de los bonos en tres áreas importantes: satisfacción del cliente, confiabilidad del producto y el costo de una calidad deficiente. Cuando las cabezas de cada unidad de negocio establecieron sus objetivos al principio, se evidenció la forma de pensar de Zander: "Están protegiéndose", dijo.

JUGADA MAESTRA

El éxito de la nueva estrategia de Zander depende de una nueva cultura corporativa, incluidas rutinas operativas y procesos de toma de decisiones. Aunque ambos pueden ser parcialmente manejados mediante planes de incentivos eficaces, Zander debe continuar predicando con el ejemplo si la compañía debe mantener cambios a largo plazo.

No pasó mucho tiempo antes de que los objetivos fueran más difíciles. "Buscamos la mejora año con año", dice Michael J. Fenger, un veterano al que Zander escogió para mejorar la calidad corporativa.

Si Zander puede mantener la inercia actual de Motorola, los años venideros lucen promisorios. Está ganándole participación a Nokia, líder mundial de teléfonos móviles y todavía falta que los elementos de su plan maestro echen raíces. "Es un gran barco", acepta Zander, así que tomará tiempo cambiar de dirección. Pero no toma tiempo darse cuenta que Zander está comprometido con el reto.

LUNES POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA
Unidades de negocio de poco crecimiento y una cultura corporativa destructiva.

LA SOLUCIÓN
Establecer una visión para el futuro, y mejorar la ejecución para alcanzarla.

MANTENER LA VICTORIA
Demuestra tu compromiso. Determina lo que necesita ser manejado.

Establece sistemas para reevaluar estrategia, organización y cultura; y reajústalas de ser necesario.

7

SAM PALMISANO:
IBM Y EL NUEVO AZUL


© Brad Trent

PLAN DE ACCIÓN

Faculte a sus empleados para desarrollar una estrategia motivacional unificada que pueda regresar a la compañía a la cima.

Tome decisiones audaces, decisivas para crear una organización y cultura que encajen en la nueva estrategia y modelo operativo.

ESTRATEGA

Al asumir el puesto de presidente ejecutivo de IBM, Sam Palmisano se puso en los zapatos de uno de los líderes más famosos del mundo. Para dejar huella, Palmisano dirigía IBM con una ambiciosa estrategia para desarrollar la plataforma tecnológica para el futuro: comercio electrónico bajo demanda.

Spencer Ante hizo este perfil del jefe de IBM en 2003, al concluir su primer año en el puesto.

JUGADAS AUDACES

El 28 de enero de 2003 los directores estaban sentados para la primera junta de consejo de IBM del año, cuando el presidente ejecutivo, Samuel J. Palmisano, arrojó la bomba. Por años, el consejo había prodigado riqueza sobre Louis V. Gerstner Jr., manteniendo su pago nivelado con el de otros líderes de las corporaciones de Estados Unidos. Pero en un sorpresivo rompimiento con el pasado, Palmisano pidió al consejo recortar su bono anual y compartirlo con cerca de 20 ejecutivos importantes, con base en su desempeño como equipo. Palmisano no quiere decir cuánto estaba rechazando, pero los conocedores dicen que era entre 3 y 5 millones de dólares, casi la mitad de sus bonos.

¿Un gesto para agradar a las masas? Fue sólo su última excepción. Cinco días antes le apuntó a un bastión de poder y privilegio en el Big blue: el comité ejecutivo de administración, de 92 años. Durante generaciones, este cuerpo de 12 personas que presidía las estrategias e iniciativas de IBM representaba el santuario interno para cualquier aspirante a ejecutivo del Big blue. El propio Palmisano fue ungido en 1997, un ascenso que señalizó las brillantes posibilidades por delante. Pero el presidente ejecutivo apretó el botón de envío para un correo electrónico a los 300 gerentes importantes anunciando que este venerable comité estaba terminado, se acabó. En su lugar, Palmisano trabajaría directamente con tres equipos que él había establecido el año anterior; equipos que incluían gente de toda la compañía que podían llevar las mejores ideas a la mesa. El viejo comité, con sus juntas mensuales sólo retrasaba las cosas.

Mientras esto sucedía, Palmisano estaba juntando las piezas de un ambicioso programa para catapultar de regreso a IBM al cenit de la tecnología. Empezó en la junta de estrategia, cuando le pidió a su equipo bosquejar un proyecto que hiciera historia, como las computadoras *mainframe*; la gran apuesta de IBM hace 40 años. Durante el día, el equipo armó apresuradamente una visión de sistemas que alterarían la naturaleza de cómo se distribuye la tecnología. IBM proporcionaría poder de cómputo como si fuera agua o electricidad. Pero ¿cómo acometer un proyecto tan vasto? Nadie sabía por dónde empezar. Un frustrado Palmisano terminó abruptamente la junta y les dio 90 días para armar y lanzar el megaproyecto. Tres meses después, el presidente ejecutivo develó "e-business on demand". De pie en el American Museum of Natural History, de Nueva York, no lejos de los gigantescos dinosaurios cuyo destino IBM había evadido por escaso margen, Palmisano prometió liderar un nuevo mundo de la computación. "Tenemos la oportunidad de establecer la agenda en nuestra industria", dijo.

DE REGRESO AL FUTURO

Palmisano está dejando su huella en la compañía y con creces. Es cierto, IBM regresó con fuerza a fines de la década de los noventa. Pero Palmisano quiere rehacer la compañía y devolverle su grandeza. Durante gran parte del siglo XX, bajo la dirección de Thomas J. Watson y su hijo, Thomas Jr., IBM no sólo dominaba la computación y definía a la multinacional estadounidense, también era el estándar de oro para las corporaciones. Desde los días de las máquinas tabuladoras a la era espacial, cuando sus *mainframes* ayudaron a definir el camino a la Luna, IBM era el prototipo de poder, prestigio y visión. Estaba en la cima de la tecnología, pero también era líder en llevar a mujeres y minorías a una bien pagada fuerza laboral y crear una cultura laboral que inspiraba una lealtad de por vida. "Simbolizábamos algo en ese entonces", dice Palmisano.

Para regresar a IBM a la grandeza, Palmisano, de 51 años, está volteando la compañía de cabeza. El es el primer trabajador de IBM comprometido en tomar las riendas desde que la compañía cayó en desgracia hace más de una década. Y si bien el nuevo presidente ejecutivo nunca critica a su antecesor, quien rescató a IBM y empujó muchas tecnologías clave, Palmisano surge lentamente como la antítesis de Gerstner. Donde Gertsner acumulaba dinero, Palmisano propone repartirse el botín con su equipo. Mientras Gerstner dirigió IBM en forma ostentosa, Palmisano es igualitario. La revolución que dirige significa el fin del presidente ejecutivo imperial en IBM. "La creatividad en cualquier organización grande no viene de un individuo, el célebre presidente ejecutivo", dice Palmisano. "Eso es una tontería. La creatividad en una organización empieza donde está la acción, ya sea en el laboratorio o en los sitios de investigación y desarrollo, en el lugar del consumidor, en la fabricación."

Si eso suena como la IBM de antaño, ésa es exactamente la esperanza de Palmisano. La nivelación de la organización, reducir la paga del presidente ejecutivo, el énfasis en equipos; todo es parte de su campaña más amplia de regresar a IBM a sus raíces. Palmisano cree que los valores medulares permanecen en lo que el llama el ADN de la compañía, esperando a ser despertados. Y él piensa que este mensaje, el cual puede haber generado risas de satisfacción durante el auge tecnológico, resuena en el despertar de la caída del mercado y los escándalos corporativos

Lo que es más importante, él cree que sólo regresando a lo que hizo grande a IBM puede hacer que la compañía crezca y regrese a su lugar de liderazgo en Estados Unidos y en el mundo.

JUGADA MAESTRA

Incluso la mejor estrategia trazada fallará sin una cultura y estructura organizacional correctas. Un modelo jerárquico de comando y control encaja en una organización que tiene como propósito principal una ejecución veloz y sin defectos, pero IBM requiere una organización plana, más igualitaria, que proporcione un ambiente sin riesgos en el cual la gente se sienta cómoda, ofreciendo ideas audaces y no convencionales.

VAYA A DONDE VA EL MERCADO

El comercio electrónico sobre demanda es el corazón del plan de Palmisano. Este proyecto, que ya consume hasta un tercio del presupuesto de cinco mil millones de dólares para investigación y desarrollo de IBM, pone al Big blue a la vanguardia de un cambio masivo en la computación. La compañía está ayudando a los clientes a estandarizar todas sus necesidades computacionales. Luego, en el curso de los próximos 10 años, planea manejar cantidades crecientes de este trabajo en sus propias redes masivas de computadoras. Y esto no será sólo trabajo tecnológico monótono. El objetivo probable es imbuir estos sistemas con experiencia industrial profunda, de forma que IBM no sólo triture números y despache correos electrónicos, sino que también entregue tecnología que ayude a las compañías a resolver espinosos problemas técnicos; desde probar medicamentos hasta simular accidentes automovilísticos. Es una visión de altos vuelos. Pero Palmisano cuenta con creyentes. "Sam tiene en la mira ir hacia donde vaya el mercado, no hacia donde ha estado", dice John Chambers, presidente ejecutivo de Cisco Systems Inc.

Los obstáculos que tiene que enfrentar son inmensos. Empieza con la tecnología. La visión de cómputo sobre demanda es totalmente audaz. Propone unir todas las miles de computadoras y aplicaciones en enormes proyectos y hacerlas trabajar fluidamente y al unísono; no sólo en casa, también con socios y clientes. El ensamblar las piezas requerirá cada neurona de los más inteligentes de IBM y también algo de suerte. Los funcionarios de IBM dicen que sólo está listo el 10 por ciento de la tecnología necesaria para este sistema. Y muchas de las piezas necesarias, incluyendo futurísticos programas de software que se autorrepararán, están en las fases básicas de pruebas en los laboratorios de IBM. "Hay grandes, grandes retos técnicos", dice A. Richard Newton, decano del Colegio de Ingeniería de la Universidad de California, en Berkeley.

Palmisano encara un trabajo igualmente imponente en casa. Para salir bien con su visión debe convertir a la propia IBM en una usuaria de cómputo sobre demanda y convertirse en prototipo para sus clientes. Esto conlleva volver a graficar el camino de cada pedazo de información que fluye dentro de la compañía. Significa no sólo cambiar los sistemas de cómputo, sino también

redefinir el trabajo de casi todos. Y si IBM encuentra resistencia para estos cambios, puede haber tropiezos para producir la nueva tecnología. Esto puede minar la campaña de publicidad de 800 millones de dólares para el comercio electrónico sobre demanda, a la vez que ahuyentaría a los clientes por montones. Una falla semejante puede castigar a IBM en las finanzas, forzando una retirada hacia mercados fieramente competitivos como el de los servidores y chips. "Las dos partes más importantes de su negocio (servicios y software), están atadas a la estrategia (sobre demanda)", dice Tom Bittman, analista de Gartner. "Necesitan tener éxito."

¿Está la historia del lado de Palmisano? Trate de pensar en una gran compañía de tecnología que tuvo una caída amenazante y que luego arañó y dio zarpazos todo el camino de regreso a la cima. ¿Westinghouse? ¿Digital Equipment? ¿Xerox? Algunas han sobrevivido. Pero si Palmisano conduce a IBM de regreso a la cima Big blue será la primera realmente importante en tener un viaje de ida y vuelta.

MOVERSE RÁPIDO

Para llegar ahí él debe ganar una batalla brutal enfrentando con furia a los titanes de la tecnología. Desde Hewlett-Packard Co., a Microsoft Corp., todos los fornidos de la industria están empujando la investigación hacia los sistemas de computación de próxima generación que rivalizarán con los de IBM. Big blue parece que está mejor posicionada que sus adversarios, gracias a una oferta más amplia. Pero Irving Wladawsky-Berger, gerente general de IBM para el comercio electrónico sobre demanda advierte: "Tuvimos el beneficio de ser considerados irrelevantes (William H.) Gates y (Steven A.) Ballmer sentían pena por nosotros. Ahora todos nos están observando. Si no nos movemos rápido nos van a pasar."

La nueva iniciativa le da a Palmisano una prodigiosa herramienta para rehacer la compañía. Las reformas de Gerstner empezaron el proceso, dirigiendo a IBM hacia el software y servicios. Pero el comercio electrónico sobre demanda de Palmisano va mucho más allá. Se extiende hacia casi cada rincón del Big blue, desde su fuerza de ventas y su ejército de consultores en sistemas, a las grandes mentes que cocinan los códigos de software en los laboratorios de investigación y desarrollo. Jim Collins, el experto en administración, autor de *Good to Great*, dice que el deseo de Palmisano de pensar y actuar atrevidamente pronostica algo bueno y recuerda grandes apuestas anteriores en la historia de IBM, como el desarrollo de la máquina tabuladora. "Me recuerda lo que Tom Watson padre hizo durante la Depresión", dice.

Palmisano ya confía en ganar su participación del nuevo mercado. El año pasado IBM descendió 2 por ciento, a 81 200 millones de dólares, con las

utilidades descendiendo 54 por ciento, a 3 600 millones de dólares. Pero este año Palmisano confía en que el comercio electrónico sobre demanda alimentará el mayor incremento en ventas del Big blue desde 1995. Los analistas predicen un incremento en ventas del 9 por ciento este año. Y Palmisano espera que el 40 por ciento de eso (casi tres mil millones de dólares), vengan de la nueva oferta de comercio electrónico sobre demanda. Esto incluye servidores que ejecuten el sistema operativo gratuito Linux y un software en red que combina el poder de cálculo de computadoras en red, en una supercomputadora virtual.

Al poner en práctica este plan, Palmisano está evadiendo el rudo mundo de los equipos y buscando refugio en el rentable negocio del software y los servicios. Él se preparó para este impulso el año pasado al gastar 3 500 millones de dólares por una consultoría de PricewaterhouseCoopers y otros 2 100 millones de dólares por Rational Software Corp., un fabricante de herramientas de software para escribir programas. ¿Y por qué no? Según una investigación interna de IBM el 60 por ciento de las utilidades en la industria de alta tecnología de un billón de dólares vendrá del software y los servicios. Eso es superior al 45 por ciento del 2002. Palmisano dice: "Vamos hacia donde está la utilidad."

JUGADA MAESTRA

La globalización ha dificultado que las compañías multinacionales tradicionales compitan en negocios basados en la fabricación, tal como ocurre en el equipo de hardware. Tan pronto como IBM desarrolle la nueva ThinkPad, un competidor más rápido, de bajo costo, de un mercado emergente, empezará a producirlo por menos. Tanto el software como los servicios requieren de creatividad, pensamiento delicado y flexible; características que son imitadas con mucha menor facilidad que el diseño de un disco duro.

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO DESDE TODOS LOS NIVELES

Y está conduciendo al Big blue en una forma en que nadie lo había hecho antes. Un año antes de disolver el Comité Ejecutivo de Administración ya había reorganizado a los equipos de administración para el futuro. Creó tres de ellos: estrategia, operaciones y tecnología. En lugar de sólo escoger ejecutivos de alto nivel para cada uno de ellos, Palmisano seleccionó a los gerentes e ingenieros más familiarizados con los temas. "Las cabezas están girando", dice J. Bruce Harreld, vicepresidente en jefe para estrategia. "Está buscando seis niveles hacia abajo y haciendo preguntas."

Hable con Palmisano por una hora y mencionará trabajo en equipo unas 20 veces. Su estrategia completa sobre demanda depende de eso. ¿Por qué? Para que IBM pueda tener un amplio rango de tecnologías sobre demanda rápidamente la compañía completa debe trabajar de manera fluida,

de un cubículo remoto hasta el otro. Eso significa poner a los investigadores en contacto no sólo con los desarrolladores de producto, también con consultores e incluso con clientes. Sólo abarcando más allá de estas viejas fronteras logrará IBM encontrar lo que sus clientes claman; y producirlo rápido.

Para conducir este proceso Palmisano escogió a Irving Wladawsky-Berger, el renombrado científico computacional cubano que fue el ideólogo del comercio electrónico de IBM en la década de 1990. Ahora la misión de Wladawsky-Berger es propulsar la estrategia por toda la compañía. Él ha juntado los últimos dos meses a 28 personas que trabajan en cada división de IBM en lo que el llama un "equipo virtual". Estos son los agentes sobre demanda de Wladawsky-Berger. Ellos andan curioseando sus áreas de experiencia, buscando posibilidades para la demanda sobre pedido. Los nuevos servidores que saldrán a fines de este año, por ejemplo, estarán equipados para enviar exceso de trabajo a otras máquinas en la red.

Aun así, persuadir a divisiones separadas para trabajar coordinadamente no es un trabajo fácil. Los roces son comunes, por ejemplo, cuando los 160 000 trabajadores de Servicio Global de IBM descienden a los laboratorios de investigación. El año pasado los investigadores trabajaron mucho en un programa para cadenas de suministro en la industria electrónica. Los consultores pidieron una versión rápida del mismo programa para los fabricantes automotrices. Ambos lados tuvieron una breve batalla hasta que los investigadores adaptaron un programa para autos y luego regresaron al trabajo sobre electrónica. William Grey, gerente de Investigación Financiera de IBM, dice que los plazos de tiempo de los consultores "son de milisegundos. El nuestro es de cinco años, hay una brecha cultural que necesita ser salvada."

MUÉSTRELES QUE HABLA EN SERIO

La clave es que la propia IBM funcione como una empresa de comercio electrónico sobre demanda. Para llevar este mensaje a toda la compañía; en enero, Palmisano escogió a Linda Sanford, gerente líder y la puso a cargo del comercio electrónico sobre demanda interna. Sanford, vicepresidenta en jefe, había revivido el negocio de almacenaje de IBM y era vista como alguien genuino y con posibilidades de ascender dentro del Big blue. Palmisano dice: "Tomo un vicepresidente en jefe que tiene un gran trabajo y digo, 'bien, tú vas a hacer a IBM sobre demanda'. Entonces 32 000 personas dicen: 'Cielos... este tipo va en serio'".

Sanford enfrenta un tremendo trabajo. Primero, tiene que supervisar la remodelación de la masiva cadena de suministro de IBM. Eso significa una acumulación de 44 mil millones de dólares en compras a un solo sistema. Es un

JUGADA MAESTRA

Al implementar primero el comercio electrónico sobre demanda en su propia compañía, Palmisano logra dos cosas. Primero, permite a sus empleados conocer todos los aspectos de este complejo y ambicioso plan. Segundo, le comunica al mercado que esta estrategia ganará y que IBM competirá fieramente.

trabajo tedioso. Significa empujar a los ingenieros de IBM a cambiar a los proveedores aprobados por la compañía. Luego un representante de compras es asignado a cada equipo de desarrollo para asegurarse que todos utilicen partes industriales estandarizadas. Es una intrusión, pero al igual el resto del programa sobre demanda, enfoca a la compañía en un solo esfuerzo. Y debe pagar dividendos. Palmisano espera que la iniciativa completa produzca un aumento de productividad del 5 por ciento, equivalente a dos mil o tres mil millones de dólares al año, por los próximos cinco a diez años. Sanford también trabaja para crear un inventario en línea del conocimiento de IBM. Está convirtiendo la intranet de la compañía en un gigantesco portal de colaboración. Una característica es un "localizador de experiencia" que ayuda a un empleado a encontrar, digamos, un ingeniero de software con experiencia en construcción de bases de datos en Linux. Pero en una reunión del equipo de operaciones en Armonk, Nueva York, en una fría mañana de mediados de febrero, una frustrada Sanford le dijo a los ejecutivos importantes, incluyendo a Palmisano, que el concepto era difícil de vender.

DIRIGIR CON EL EJEMPLO

Palmisano, con su cara entre las manos, lucía desconcertado. "Hay un gran nivel de expectativa sobre este portal", dijo. "Espero que lo podamos entregar." Sanford respondió con un mensaje directo: Si Palmisano quiere que el portal tenga éxito, él y sus equipos deben dirigir con el ejemplo, ofreciendo sus propias áreas de experiencia dentro de una fecha límite de 30 días. Les dijo: "Tenemos que estar a la cabeza en el camino."

Para Palmisano esto significa congregar a la gente más inteligente y los más profundos pensadores en la compañía por una causa. Voló a la Universidad de Harvard, en Cambridge, para una reunión con los principales científicos computacionales de IBM. Su mensaje era simple y directo: el sueño de la computación sobre demanda dependía de su habilidad para producir adelantos tecnológicos.

Mientras los científicos estaban lidiando con futuras iteraciones de la computación sobre demanda, el equipo de ventas de IBM desplegaba los primeros productos. Los nuevos servidores de IBM incluían una característica llamada *hypervisors.* Éstos permitían a los técnicos funcionar tanto como 100 servidores a

la vez, como cambiando el trabajo de una máquina a otra. Un nuevo programa del grupo Tivoli de IBM desempeña un trabajo similar; patrullan las redes, buscando constantemente servidores que se estén quedando sin memoria. Cuando encuentran uno automáticamente cambian el trabajo a otras computadoras. Éste es un aspecto fundamental de la computación sobre demanda y una potencial forma de ahorrar dinero. Una vez que los sistemas pueden distribuir el trabajo, las compañías podrán poner en marcha sus servidores a un nivel más alto, más cercano a su capacidad. Esto reduce costos. Y si el trabajo se acumula, los clientes enviarán las tareas en exceso a IBM.

IBM espera que muchos de estos clientes terminarán dejando el negocio de la computación completamente y enviarán su trabajo digital a IBM. A American Express le gusta la idea. Hace unos años, incluso antes de que Palmisano viniera con su nueva visión, AmEx firmó un contrato de servicio de siete años y costo de cuatro mil millones de dólares con el Big blue. A primera vista parece un trato normal de contratación externa; la compañía había cambiado sus computadoras y 2 000 empleados técnicos por IBM. Pero lo que lo hace diferente es la parte económica. AmEx sólo paga por la tecnología que utiliza cada mes. ¿Las ventajas? AmEx busca ahorrar cientos de millones de dólares durante la duración del contrato. Y con IBM dirigiendo el sistema, dice Glen Salow, director de información en American Express, "pueden mejorar la tecnología cinco veces más rápido".

HAGA MÁS CON MENOS

La visión de Palmisano del comercio electrónico sobre demanda se extiende más allá de los retos técnicos hacia el campo del conocimiento humano. En la división de servicios IBM tiene expertos sobre industrias que varían de los bancos a metales o autos. Él quiere reunir su experiencia (profunda comprensión de procesos, le llama), hacia los sistemas. Con el tiempo, él ve a la oferta de servicios sobre demanda de IBM reinventando a los clientes corporativos de la compañía y sacudiendo a la industria completa.

IBM desarrolla 17 diferentes mapas de caminos industriales para el servicio sobre demanda. El farmacéutico es uno de ellos. Ahí, una red de computadoras manejará simulación y modelado para reducir el número de pruebas clínicas necesarias.

IBM dice que eso podría llevar a mejorar la tasa de éxito de los medicamentos, ahora entre el 5 y 10 por ciento, a 50 por ciento o mejor. IBM también cree que puede ayudar a reducir el tiempo que

JUGADA MAESTRA

Al crecer la población las compañías ganadoras serán aquellas que hagan exitosamente más con menos mediante soluciones tecnológicas creativas, reparaciones inteligentes de procesos, o una combinación de ambas.

toma identificar y lanzar nuevos medicamentos a entre tres y cinco años, en lugar de diez o doce, recortando los costos de prelanzamiento del desarrollo de medicinas a menos de 200 millones de dólares, en lugar de 800 millones de dólares.

Es una visión espléndida, y mucho más rica en oportunidades para IBM sola. Microsoft tiene más efectivo que cualquier compañía tecnológica (43 mil millones de dólares) y su iniciativa .net Windows es un esfuerzo para dominar la siguiente generación de cómputo, que es tan ambiciosa en cada pedacito como la de Palmisano. Pero Microsoft le sigue la pista al Big blue en el extremo superior del mundo computacional corporativo. Sun Microsystems, defensor inicial de la computación sobre demanda, está haciendo su propio esfuerzo para desarrollar software, llamado N1, que administrará más eficientemente el equipo de Sun. Dice que N1 ofrecerá desempeño superior (a un décimo del costo), porque el software está diseñado sólo para sus productos. "La diversidad es buena en tu fuerza laboral —dice el vicepresidente Ejecutivo de Sun, Jonathan Schwartz—, es una tontería en tu centro de datos." El director de software de IBM, Steven A. Mills, responde: "Nada de lo que tienen en N1 es original."

JUGADA MAESTRA

La estrategia de comercio electrónico de Palmisano acercará a IBM con sus clientes. Al igual que Amazon y UPS, IBM busca establecerse como un socio crítico para sus clientes, no sólo para mejorar su propia oferta de productos y servicios, sino también para permitir a esos clientes lograr por ellos mismos niveles de desempeño totalmente diferentes.

Un contendiente más fuerte es Hewlett-Packard, gracias a su colección de equipos, software y servicios. Los analistas dicen que HP le gana a IBM en algunos nichos importantes. Por ejemplo, HP tiene un software llamado Utility Data Center que distribuye trabajo a lo largo de las computadoras, redes y equipos de almacenamiento de una compañía.

Por ahora la amplia visión de IBM y su mayor rango de tecnología le dan el liderazgo general. Pero para estar a la cabeza, Palmisano mantiene una rutina de trabajo constante. Aun cuando estaba de vacaciones esquiando en Vermont, Palmisano se pasó una nevada tarde de domingo leyendo informes mientras su familia estaba en las colinas. Estén seguros de que Palmisano no tendrá fines de semana por lo pronto. Está rehaciendo IBM, y ése es un trabajo que puede durar toda una década. Si lo logra, renacerá un gigante de la tecnología.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA

EL PROBLEMA

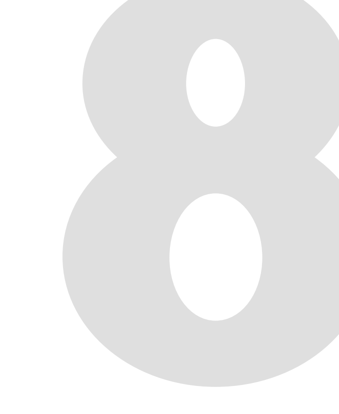
Revitalizar un gigante de la tecnología en un mundo cada vez más competitivo.

LA SOLUCIÓN

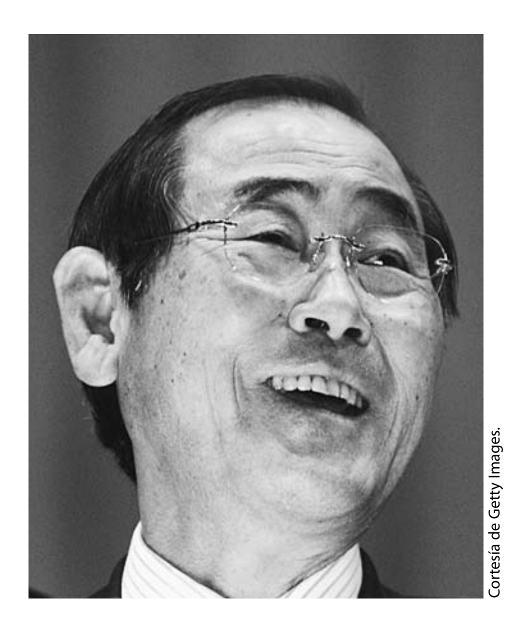
Encontrar la forma de asegurar las fuerzas inigualables de IBM tanto en ingeniería como en manejo de clientes para diseñar una plataforma tecnológica para el futuro.

MANTENER LA VICTORIA

Cree una organización y cultura que permita creatividad y colaboración.



YUN JONG YONG: A LA MANERA DE SAMSUNG



Cortesía de Getty Images.

ESTRATEGA

El presidente ejecutivo y vicedirector Yun Jong Yong ha dirigido al conglomerado de electrónicos de consumo a través de un asombroso cambio total con una sorprendente y poco convencional estrategia tecnológica, favoreciendo equipos y dispositivos sobre software y contenido.

Esta historia de Cliff Edwards, Moon Ihlwan y Pete Engardio de 2003, con actualizaciones de 2006, establece la agenda para la cobertura del gigante coreano.

PLAN DE ACCIÓN

Vaya de desconocido a estar en todos lados sin sobresaturar la mente de los consumidores. Conviértase de un imitador de bajo costo en un líder innovador del mercado de alto rango.

Recupérese de enormes pérdidas, adquisiciones imprudentes y una deuda tremenda.

Conviértase en una compañía altamente rentable, todo mientras ignora la sabiduría convencional y los precedentes históricos

COLOQUE PRODUCTOS EN TODOS LADOS

Un agente Smith en traje negro corre hacia abajo por una calle urbana. Al ser tirado por una patada acrobática de kung fu de Trinity, la cámara se aleja para mostrar que la acción se efectúa dentro de una gigante y flotante televisión Samsung. La pantalla gira para mostrar que el aparato sólo tiene tres pulgadas de profundidad. "No puedes escapar a la TV Samsung LCD de panel plano de 40 pulgadas", entona la voz de barítono del actor Laurence Fishburne. "Bienvenido a la nueva dimensión."

El anuncio, que aparece ahora en muchas salas de cine de Estados Unidos que proyectan *The Matrix: Reloaded*, tiene un elemento de verdad: ya seas un consumidor en América, Europa o Asia, es muy difícil escapar de artículos fabricados por Samsung Electronics Co. Tomemos solamente a Estados Unidos. Pasee por los pasillos de la tienda de electrónicos Best Buy Co., y estilizados televisores de alta definición, teléfonos, pantallas de plasma y reproductores de música y video digital de Samsung están por todas partes. Ingrese a los portales del *USA Today*, CNN y otros sitios de alto tráfico y los anuncios de Samsung son los primeros en aparecer. Usted verá su logotipo elíptico azul adornando los tableros marcadores olímpicos. Y espere más artículos relacionados con Matrix: Samsung está vendiendo un teléfono inalámbrico justo como el que Keanu Reeves usa para autotransportarse en la película. Samsung será mucho más visible en la secuela del otoño: *The Matrix: Revolutions*.

El momento *Matrix* de Samsung es el último paso en su reposicionamiento como una de las marcas más deseada del mundo. Su éxito con una tormenta de dispositivos digitales y con chips ha sorprendido a los consumidores y espantado a los rivales en todo el mundo. El logro es aún más admirable considerando que hace sólo seis años Samsung estaba quebrada financieramente, con su marca asociada con televisiones baratos y microondas.

Ahora la compañía parece estar entrando a una nueva dimensión. Sus dispositivos llenos de características están juntando premios de diseño y la compañía rápidamente labrando su camino a la cima de la presencia de marca en las encuestas a consumidores. Samsung piensa que llegará rápidamente el momento en que pueda destronar a Sony Corp. como la marca de electrónicos más valiosa y el diseñador más importante de tendencias digitales. "Creemos que podemos ser el número uno", dice el presidente ejecutivo para Samsung America Oh Dong Jin. Los rivales de la compañía están tomando el reto seriamente. "Cada semana pido un informe de lo que Samsung está haciendo", dice el presidente de Sony, Kunitake Ando.

LIDERAR LA INNOVACIÓN

He aquí algunas medidas del progreso de Samsung: se ha convertido en el fabricante más grande de teléfonos móviles digitales usando tecnología CDMA (*code-division multiple access*) y si bien todavía esta detrás del número dos, Motorola Inc., en venta de aparatos, ya lo ha pasado en ingresos totales globales. Hace un año hubiera sido una tarea difícil encontrar una televisión Samsung de alta definición en Estados Unidos. Ahora Samsung es la marca de mayor venta en televisiones de más de 3 000 dólares; un estrato largamente retenido por Sony y Mitsubishi Corp. En el nuevo mercado para reproductores de música digital, el Yepp de tres años de Samsung está detrás solamente del Rio de la japonesa D&M Holdings Inc. y el iPod de Apple Computer Inc. Samsung ha mandado al pasado a Micron Technology, Infineon Technologies y Hynix Semiconductor en chips de memoria de acceso aleatorio dinámico (DRAM, por sus siglas en inglés) (usados en todas las PC) y le está ganando a Intel en memoria flash, usada en cámaras digitales, reproductores de música y teléfonos. En 2002, cuando muchas empresas de tecnología tambaleaban, Samsung ganó 5 900 millones de dólares en ventas por 33 800 millones de dólares.

JUGADA MAESTRA

Las técnicas de comercialización de Samsung refuerzan su estrategia de producto. No es suficiente para Samsung ofrecer los dispositivos más confiables o con la mayor cantidad de funciones. Para competir con Apple, Sony y Philips, Yun debe rehacer su marca; una estrategia que costará cientos de millones de dólares pero que posicionará a la compañía en el mercado de la electrónica.

¿Pueden durar los buenos tiempos? Esa es una pregunta seria, dado que Samsung está retando los dogmas básicos de la nueva economía. Se supone que en alta tecnología desarrollar software y contenido propio otorga márgenes más altos y un claro tiempo de ventaja sobre los rivales. Aun así Samsung desafiantemente rehúsa entrar al negocio del software. Está "comprometido" con los equipos y apuesta a que puede prosperar en un periodo de recesión implacable para la industria. En lugar de contratar externamente la fabricación, la compañía invierte miles de millones de dólares en enormes fábricas nuevas. En lugar de esforzarse en unas cuantas "habilidades medulares", Samsung permanece diversificada y verticalmente integrada, los chips y pantallas de Samsung se colocan en sus propios productos digitales. El presidente ejecutivo y vicedirector Yu Jong Yong, dice: "Si salimos de la fabricación estaremos perdidos."

Aun así, la historia industrial de las pasadas dos décadas sugiere que este modelo no sirve a largo plazo. El problema (como muchas compañías japonesas, estadounidenses y europeas aprendieron en las décadas de 1980 y 1990) es

que se debe mantener una fuerte inversión en investigación y desarrollo y en nuevas fábricas en numerosas líneas de productos. Samsung ha invertido 19 mil millones de dólares durante cinco años en nuevas fábricas de chips. Los rivales pueden comprar tecnologías similares de otros vendedores sin invertir capital o hacer compromisos de largo plazo. Es más, el ciclo de vida de muchos equipos es brutalmente corto y sujeto a una implacable masificación. El precio promedio de una televisión ha caído 30 por ciento en cinco años; los chinos siguen abaratando los precios aún más, apalancando salarios muy baratos y talento en ingeniería. Por lo pronto, los japoneses están construyendo sus propias fábricas en China para bajar sus costos. No es de sorprenderse que Samsung abandonó el mercado de bajos márgenes de televisiones de 27 pulgadas.

Confrontada por estos peligros, Samsung necesita un flujo constante de éxitos en el momento adecuado para seguir en la cima. Incluso Sony ha tropezado en esta carrera; ahora depende del PlayStation para apoyar un negocio de electrónica de consumo que parece que dejó atrás sus días de gloria. Otros legendarios fabricantes de equipo (Apple, Motorola, Ericsson), han aprendido los peligros de optar por el camino de los equipos.

MANTENGA LOS ÉXITOS FLUYENDO

Los inversionistas tuvieron un acre recordatorio de los riesgos que está tomando Samsung cuando la compañía anunció sus resultados del primer trimestre. En un ambiente difícil, Samsung acumuló la mayor ganancia en participación de mercado de cualquier compañía en teléfonos, pasando del 9.3 al 10.5 por ciento. Pero tuvo que bajar sus precios para llegar a eso, y los precios reducidos de los chips de memoria también llegaron a lo más bajo. El resultado fue una caída en las utilidades del primer trimestre de 41 por ciento para llegar a 942 millones de dólares, sobre ventas de ocho mil millones de dólares. Las utilidades del segundo trimestre podrían bajar más, dicen los analistas, dañadas por la depresión económica de Corea (y de China y otras naciones asiáticas golpeadas por la epidemia de la gripe aviar). La controversia aumentó en mayo, cuando Samsung Electronics acordó invertir 93 millones de dólares adicionales en una filial de tarjetas de crédito en problemas. Muchos críticos creen que Samsung debe deshacerse de la unidad, pero lo que hace es apuntalarla ya que ambas están controladas por la misma familia. La preocupación por el gobierno corporativo es la razón principal por la que Samsung continúa negociando con un descuento para sus socios globales. A pesar de que es considerada como una de las empresas de los mercados emergentes más transparente de cualquier parte, la historia de escándalos corporativos de Corea significa que muchos extranjeros siempre sospecharán de serios problemas.

Si las ganancias continúan disminuyendo, muchos inversionistas de todo el mundo estarán en posición de perder. Samsung es la acción de un mercado emergente más ampliamente distribuido, con 41 mil millones de dólares en capitalización de mercado y los extranjeros poseen más de la mitad de sus acciones. Durante los pasados cinco años las acciones han crecido más de diez veces, para llegar recientemente a 273 dólares, pero las preocupaciones sobre las ganancias en el 2003 han reducido su precio este año.

Los retos son enormes, pero también lo son las fortalezas de Samsung. Está acostumbrada a los grandes éxitos: casi la mitad de sus utilidades vienen de los chips de memoria, un negocio notoriamente cíclico. Incluso en el débil primer trimestre Samsung ganó más que cualquier compañía tecnológica de Estados Unidos aparte de Microsoft, IBM y Cisco. Mientras tanto, Sony perdió 940 millones de dólares en los primeros tres meses de este año y los rivales de los chips, Micron, Infineon y Hynix tuvieron pérdidas combinadas por 1 880 millones de dólares. En teléfonos celulares Samsung ha mantenido su precio de venta promedio de 191 dólares, comparado con 154 dólares de Nokia y 147 dólares de Motorola, según *Technology Business Research*. Es más, desde 1997 su deuda se ha reducido de unos insostenibles 10 800 millones de dólares a 1 400 millones de dólares, dejando a Samsung en una saludable posición de efectivo neto. Y sus márgenes netos se han incrementado de 0.4 a 12 por ciento.

VELOCIDAD E INTELIGENCIA

Conduciendo este éxito se encuentra su presidente ejecutivo Yun, un hombre de carrera en la compañía que tomó el control en los oscuros días de 1997. Yun y su jefe, el presidente del Grupo Samsung, Lee Kun Hee, reconocieron que el cambio de analógica a digital de la industria de los electrónicos haría accesible a muchas tecnologías, haciendo que el liderazgo e la industria estuviera disponible para quien fuera. Yun dice: "En la era analógica era difícil para un rezagado ponerse al día." Pero en la era digital, "si llegas dos meses tarde estás muerto. Así que inteligencia y velocidad son lo que importa, y aún no se han determinado los ganadores."

La estrategia de Samsung para ganar es muy básica, pero Yun la ejecuta con una decisión feroz sobre un conglomerado notablemente amplio. Para mejorarlo, Yun al tomar el cargo, despidió a 24 000 trabajadores y vendió dos mil millones de dólares en negocios no esenciales.

Los gerentes de Samsung que han trabajado para grandes competidores dicen que tienen que pasar muchas menos capas de burocracia para obtener aprobación de nuevos productos, presupuestos y planes de comercialización, acelerando su habilidad para aprovechar las oportunidades. En un discurso reciente, el presidente

de Sony, Nobuyuki Idei, hizo notar la "agresiva reestructuración" de Samsung y dijo: "Para sobrevivir como un jugador mundial nosotros también tenemos que cambiar."

En segundo lugar, a veces Samsung obliga a sus propias unidades a competir con extraños para obtener la mejor solución. En el negocio de pantallas de cristal líquido Samsung compra la mitad de sus filtros de color de Sumitomo Chemical Co., de Japón, y se surte de la otra mitad internamente, enfrentando a los dos equipos entre ellos. "Realmente presionan a esos departamentos a competir", dice el presidente de Sumitomo, Hiromasa Yonekura.

El próximo paso es personalizar tanto como sea posible. Incluso en chips de memoria, el último bien masivo. Samsung controla precios que son 17 por ciento más altos que el promedio de la industria. Una razón importante es que el 60 por ciento de sus aparatos de memoria son hechos a la orden para productos como servidores Dell, consolas de videojuego Microsoft Xbox e incluso teléfonos celulares Nokia. Will Poole, vicepresidente en jefe de Microsoft's Windows Client Business, que trabaja con lo coreanos, dice: "Samsung es una de unas cuantas compañías en las que se puede confiar para unir la experiencia técnica y la del consumidor y llevarlas exitosamente al mercado."

El ingrediente final es la rapidez. Samsung dice que le toma un promedio de cinco meses para ir de un concepto de producto nuevo a su lanzamiento, comparado con los 14 meses de hace seis años. Después de que Samsung persuadió a T-Mobile, el operador celular germano-estadounidense de comercializar un teléfono con cámara en abril pasado, por ejemplo, rápidamente juntó 80 diseñadores e ingenieros de sus operaciones de chips, telecomunicaciones, pantallas, computación y fabricación. En cuatro meses tenían un prototipo para el V205, que tiene un lente innovador que gira 270 grados y transmite fotos inalámbricamente. Luego Samsung mandó 30 ingenieros a Seattle para probar el teléfono en campo, en la red y servidores de T-Mobile. Para noviembre los teléfonos estaban saliendo de la planta en Corea. Desde entonces Samsung ha vendido 30 000 de estos aparatos al mes, a un precio de 350 dólares cada uno. Park Sang Jin, vicepresidente ejecutivo para comunicaciones móviles, estima que el tiempo de entrega es la mitad de lo que requerirían los rivales japoneses. Allan Delattre, director de Accenture Ltd.,

JUGADA MAESTRA

Actualmente los consumidores grafican a la masificación y la velocidad, ambos elementos de la estrategia de Samsung, los cuales aparentemente con frecuencia parecen propósitos opuestos. Aunque ha crecido a través de estas líneas, Samsung se encontrará con dificultades que se incrementarán para mejorar al mismo tiempo ambas dimensiones. Finalmente, la compañía quizás tenga que enfocarse en sólo uno de los dos.

adiestramiento en alta tecnología dice: "Samsung ha logrado que todas su mejores compañías globales vayan en la misma dirección, algo en lo que Toshiba, Motorola y Sony han encontrado grandes retos."

FUERZA GLOBAL

Samsung también puede usar a Corea del Sur como mercado de prueba. Cerca del 70 por ciento de los hogares del país están equipados para banda ancha y 20 por ciento de la población compra un teléfono celular nuevo cada siete meses. Samsung ya vende en Corea un teléfono que permite a los usuarios descargar y ver hasta 30 minutos de video y ver programas de televisión en vivo por una renta mensual fija. Samsung está vendiendo 100 000 teléfonos para video sobre demanda al mes en Corea a 583 dólares cada uno. Verizon planea introducirlos en tres ciudades de Estados unidos este otoño.

Solamente este año Samsung ha lanzado 95 productos nuevos en Estados Unidos, incluyendo 42 nuevos televisores. Motorola planea introducir una docena de nuevos modelos de teléfonos celulares, dice Chris Foster, analista de Technology Business Research Inc. Samsung lanzará 20 de éstos. Nokia también actúa rapidamente cuando se trata de lanzar nuevos modelos. Pero la mayoría están basados en dos o tres plataformas o diseños básicos. Los 130 modelos que Samsung introducirá mundialmente este año se basan en 78 plataformas. Cuando Motorola cambia completamente su línea de productos cada 12 a 18 meses, según Foster, Samsung refresca su línea cada nueve meses. Samsung ya introdujo los primero teléfonos activados por la voz, equipos con reproductores MP3 y teléfonos con cámara digital que envían fotos sobre el sistema global para redes de comunicación móviles (GSM, por sus siglas en inglés).

Samsung también ha sido igual de rápido en lo que se refiere a la televisión digital. Fue el primero en comercializar televisiones de proyección usando nuevos chips de Texas Instrument Inc. que utilizaban procesamiento digital de luz (DLP, por sus siglas en inglés). Los chips DLP contienen 1.3 millones de microespejos que se mueven a alta velocidad para crear una imagen más nítida. TI ya había dado a las compañías japonesas esta tecnología en 1999, pero nunca encontraron la forma de fabricarlos económicamente. Samsung entró al mercado a finales de 2001, y ya tenía siete equipos de proyección DLP empezando en 3 400 dólares, que eran los más populares en su rango de precio. George Danko, vicepresidente en jefe para electrónicos de consumo de Best Buy, dice: "Llevan un producto al mercado más rápido que sus contrapartes."

Samsung confía en que todo esto sólo sea para impulsar su propuesta para dominar el hogar digital. Durante años Philips, Sony y Apple han estado desarrollando electrodomésticos del hogar portátiles hasta refrigeradores

inteligentes, que se comunican entre sí y se adaptan a las necesidades personales del consumidor. Los problemas de la infraestructura y la falta de estándares uniformes se presentaron.

Ahora muchos analistas predicen que los electrodomésticos digitales serán populares dentro de cinco años. Para entonces, casi el 40 por ciento de los hogares estadounidenses deberán estar preparados para el acceso a internet de alta velocidad y las televisiones digitales, electrodomésticos y equipos de red serán mucho más asequibles. Samsung está mostrando una versión de su casa en red en el complejo de departamentos Tower Palace, en Seúl, donde 2 400 familias pueden operar electrodomésticos como lavadoras y aires acondicionados desde un dispositivo inalámbrico táctil, que actúa como una televisión portátil de pantalla plana.

Es un sueño grandioso. Pero si el hogar digital se convierte en una realidad, Samsung tiene una oportunidad. Cindy Wolf, analista de electrónica de consumo de In-Stat/MDr, dice: "Tienen los productos, una reputación creciente como innovadores y líneas de producción que los respaldan". Con casi siete mil millones de dólares en efectivo, Samsung tiene mucho para gastar en investigación y desarrollo, fábricas y comercialización.

AMOR RUDO

El ascenso de Samsung Electronics es un cuento poco común. La compañía se quedó con una deuda enorme tras la crisis financiera coreana de 1997, una caída en los precios de los chips de memoria y pérdidas por 700 millones de dólares después de la adquisición mal aconsejada de AST Technologies, fabricante estadounidense de PC. Sus subsidiarias prestaban poca atención a las utilidades y estaban enfocadas en romper récords de producción y ventas; incluso si muchos de los productos terminaban almacenados en bodegas sin venderse.

Un jovial maestro de ceremonias en las comidas de la compañía, pero un jefe duro como el acero cuando quiere resultados, Yun cerró las fábricas de televisiones de Samsung por dos meses hasta que se eliminó el viejo inventario. Yun también decretó que Samsung sólo vendería productos de calidad. Muchos operadores celulares se resistieron. "Los operadores no compraban nuestra historia", dice Park, ejecutivo de telecomunicaciones. "Querían precios bajos todo el tiempo. En algún momento teníamos que decirles no."

Una prioridad principal era poner el orden el negocio en Estados Unidos, donde "estábamos en una posición desesperada", recuerda el director de Samsung America, Oh, designado en 2001. "Teníamos muchos aparatos. Pero no tenían a dónde ir." Samsung atrajo a Peter Skaryznski, de AT&T, para dirigir las ventas de teléfonos y Peter Weedfald, quien trabajó en ViewSonic Corp. y en la revista *ComputerWorld*, para dirigir la comercialización.

Yun llevó sangre nueva a Seúl también. Un elemento nuevo fue Eric B. Kim, de 48 años, quien se había mudado a Estados Unidos desde Corea a los 13 años y trabajó en varias compañías de tecnología. Kim fue nombrado vicepresidente ejecutivo de comercialización global en 1999. Con su coreano oxidado, Kim hizo su primera gran presentación a 400 gerentes en inglés. Sintiendo que habría resentimiento hacia Kim, Yun declaró: "Algunos de ustedes querrán poner al señor Kim en la cima de un árbol y tirarlo. Si alguien trata de hacer eso, lo mataré."

El primer éxito en Estados Unidos vino en 1997, cuando Sprint PCS Group empezó a vender teléfonos Samsung. El servicio de Sprint estaba basado en CDMA y Samsung tenía un liderazgo en ese estándar como resultado de su alianza en Corea con Qualcomm Inc. El Samsung SCH-3500, un modelo plateado, con forma de concha con un precio de 149 dólares, fue un éxito instantáneo. Pronto Samsung fue el líder en teléfonos CDMA. Bajo Weedfald Samsung también quitó sus electrodomésticos de los anaqueles de Wal-Mart y Target y negoció tratos con cadenas de más prestigio como Best Buy y Circuit City.

La posición de Samsung en chips y pantallas, que pueden representar el 90 por ciento del costo de la mayoría de los aparatos digitales, le da una ventaja en teléfonos y otros productos. Además de dominar los chips DRAM, Samsung es el líder en memoria de acceso aleatorio estático y controla el 55 por ciento del mercado de dos mil millones de dólares de memoria flash NAND, una tecnología que es usada principalmente en tarjetas removibles que almacenan grandes archivos de música e imágenes a color. Considerando que se espera que las ventas de artículos digitales se incrementen, los analistas predicen que la venta de memoria flash NAND se elevará a siete mil millones de dólares, sobrepasando el mercado mejor establecido de memoria flash NOR, que se utiliza en las PC y es dominado por Intel y Advanced Micro Devices.

El amplio rango de pantallas de la compañía también le da una ventaja similar. Es líder en LCD de película delgada, que se está convirtiendo en el formato favorito para PC, televisiones de tamaño normal y todos los dispositivos móviles. Samsung predice que una fábrica que se está construyendo en Tangjung, Corea, que producirá hojas de LCD tan grandes como un colchón extragrande la ayudará a reducir a la mitad los precios de televisiones LCD de pantalla grande. Samsung también espera ser el número uno en pantallas de plasma y de proyección.

UTILICE A SUS SOCIOS ESTRATÉGICAMENTE

Si Samsung tiene un punto débil, puede ser su carencia de software y contenidos. Samsung no tiene planes de incursionar en la música, películas o juegos, como lo han hecho Sony y Apple. Sony cree que las suscripciones a contenido proveerán una fuente de utilidades más lucrativa.

Los ejecutivos de Samsung siguen convencidos que es mejor colaborar con proveedores de software y contenido. Dicen que esta estrategia les ofrece a los clientes más opciones que Nokia, que usa su propio software.

Yun ha escuchado que los ideólogos de la tecnología, publicaciones e incluso los ejecutivos de Samsung le advierten abandonar el modelo vertical. Su respuesta es: Samsung necesita todo. "Todos pueden ahora tener la misma tecnología —dice— pero no significa que puedan hacer un producto avanzado." Yun cree que estando al frente de tecnologías medulares y dominar su manufactura hará que controle su futuro. Muchas compañías de tecnología han tratado esa estrategia y fallado. Samsung está apostando miles de millones de dólares a que puede sobrepasar los obstáculos.

JUGADA MAESTRA

Para estar seguro, Samsung ha prosperado mucho desafiando la sabiduría convencional. Pero al continuar la globalización, otros antiguos imitadores de bajo costo en mercados emergentes (especialmente de China e India), aumentan en velocidad y sofisticación. Yun necesita mantener la vista en estos competidores acercándose continuamente. Es posible que en el horizonte esté una nueva versión de Samsung más ágil.

LA ESTRATEGIA DE TELÉFONOS CELULARES DE ALTO DISEÑO Y BAJAS UTILIDADES DE SAMSUNG

Pueden confiar en que los ejecutivos de Samsung Electronics pongan una cara de valentía cuando anuncien su más pequeña utilidad operativa trimestral en tres años.

Los analistas esperan que Samsung reporte utilidades operativas de cerca de 1 350 millones de dólares en los tres meses que terminan en junio. Eso es un mejor desempeño en ganancias que sus rivales mundiales, pero subraya los problemas que tiene el campeón nacional de Corea de Sur en dos mercados críticos: chips de memoria flash y paneles de cristal líquido. Los ejecutivos de Samsung lo admiten, aunque piensan que ya pasó el problema de las ganancias.

"Lo estamos haciendo bien —dice el vicepresidente en jefe de Samsung, Chu Woo Sik—, ya pasamos el fondo y el segundo semestre se ve más brillante."

Por supuesto que Samsung aún es un gran innovador y el más rentable jugador de las tecnologías de la información en Asia. Y los inversionistas de Samsung pueden sentir algún alivio en el hecho de que el rival LG Philips LCD, competidor importante en el negocio de los paneles de pantalla de cristal líquido, recientemente reportó un pérdida trimestral histórica de 340 millones de dólares (BusinessWeek.com 7/11/06, LG. Philips LCD Swing to Loss in 2Q).

OBSERVE LOS CAMBIOS DEL MERCADO

Samsung aún gana dinero de su unidad de LCD, debido a su enfoque en las televisiones grandes de pantalla plana de altas ventas. El margen de utilidad de los chips flash usados para reproductores de música MP3, cámaras digitales y otros dispositivos móviles, estará abajo del 30 por ciento, mucho más bajo que el aproximadamente 40 por ciento del final del año pasado. No es algo sensacional pero tampoco es un desastre.

La preocupación más grande es la caída de Samsung en la arena mundial de teléfonos móviles que solía ser una buena fuente de ingresos. Hace dos años parecía que Samsung tenía la oportunidad de desplazar a Motorola como el fabricante de teléfonos número dos del mundo, después de Nokia. Ahora la compañía coreana ocupa un distante número tres, y los analistas no esperan que alcance a Motorola por lo pronto.

La razón: Samsung está perdido en mercados emergentes críticos para el segmento en rápido crecimiento de equipos baratos, como la India. Desde finales de la década de 1990, Samsung ha tratado de colocarse como un jugador de lujo y una marca ultramoderna, enfocándose en productos con estilo y llenos de características. Este plan funcionó, pero parece que la compañía olvidó el gran cambio del mercado hacia teléfonos más baratos en los años recientes. "Samsung es víctima de su propio éxito", dice el analista de tecnología Daniel Kim, de Merrill Lynch en Seúl.

REINVENCIÓN CONSTANTE

La concentración en productos de lujo permitió sobrecargar a Samsung para surgir de la nada como un colocador de tendencias. En años pasados ha liderado el cambio de las pantallas de blanco y negro a color y fue el primero en fabricar teléfonos que eran tanto reproductores de MP3 como televisiones móviles. También popularizó el diseño plegable tipo concha y ha seguido lanzando teléfonos con cámaras cada vez con mayor resolución.

La maniobra ya no está funcionando. Con el mercado de los teléfonos celulares saturado en los países desarrollados, el gran crecimiento viene de los mercados emergentes, donde aún abundan los usuarios de primera vez. Ahn Young Hoe, inversionista en jefe del administrador de fondos KTB Asset Management en Seúl, dice: "Me gusta Samsung por la velocidad con la que responde a los ambientes de negocios cambiantes, pero cuando se trata de teléfonos, la compañía aún vive en el viejo paradigma, sin duda arriesga un disminución en la participación de mercado."

Ya hay signos de que Samsung saldrá perdiendo. El consenso entre los analistas es que en el segundo trimestre de este año Samsung no podrá igualar las ventas

de 29 millones de teléfonos del primer trimestre. Lo que es peor, su margen de utilidad se regresará de 10 por ciento a cerca del 8 por ciento que tuvo en el cuarto trimestre del año pasado. Compárese esto con el 17 por ciento de un año antes.

ENFOCARSE EN EL SEGMENTO DE LUJO

Samsung sostiene que no está descuidando el mercado barato. Sin embargo, el vicepresidente ejecutivo, Kim Woon Sub, una figura clave en el establecimiento de la estrategia de negocio de Samsung, dice: "Nuestra prioridad es mantener nuestra imagen de marca como un fabricante de productos de lujo, con tecnologías de punta. Nuestro método de negocio básico es claro: no comprometeremos las utilidades en beneficio de una mayor participación de mercado. Incluso en los nuevos mercados nuestro objetivo será el segmento premium."

Los ejecutivos sostienen que Samsung debe poder mantener su posición en la industria sin competir con Nokia o Motorola por teléfonos que cuesten 50 dólares o menos. Por ejemplo, señalaron que en el primer trimestre de este año la venta de unidades telefónicas de Samsung aumentó 18 por ciento en comparación con el año anterior. El problema es que las ventas de los rivales crecieron mucho más rápido. Las ventas de Nokia saltaron un 40 por ciento con 75.1 millones de teléfonos durante el periodo y Motorola aumentó 61 por ciento con 46.1 millones de unidades.

Un problema mayor yace en la rentabilidad. A pesar de que Samsung limitó sus esfuerzos de comercialización principalmente a teléfonos de precios medios y altos, su ingreso operativo cayó 45 por ciento con 486 millones de dólares, en los primeros tres meses del año. En contraste, Nokia y Motorola reportaron incremento en ingresos de 32 por ciento con 1 340 millones de dólares y 60 por ciento con 792 millones de dólares, respectivamente, en el periodo.

Los números subrayan la necesidad de que la compañía coreana baje sus costos. Una forma de hacerlo puede ser subcontratando la fabricación y globalizar las fuentes de componentes para incluir proveedores de Taiwán, China e India, donde los costos son menores que en Corea. Aún así, un vocero de Samsung dice que su compañía no tiene planes para subcontratar la producción de teléfonos con el fin de reducir costos, porque sería difícil que la compañía controlara la calidad.

JUGADA MAESTRA

Los años recientes han visto a varios diseñadores de alta gama moverse exitosamente hacia la masificación. Los enseres domésticos de Isaac Mizrahi han ganado puntos con los compradores en Target y en las principales ubicaciones metropolitanas del moderno minorista internacional de ropa H&M, la línea asequible de Stella McCartney se vendió en horas. Samsung es bravo al aferrarse a sus armas, pero es posible que aún haya otra opción.

En cambio, la respuesta de Samsung es lanzar abundantes modelos elegantes nuevos, los cuales los ejecutivos esperan que mejorarán tanto ventas como ganancias. El mes pasado revelaron tres teléfonos ultradelgados para parar el éxito del delgado teléfono plegable de Motorola RAZR.

"El mayor factor de diferenciación en estos días es el diseño", dice Chu, haciendo notar que los operadores telefónicos han migrado lentamente a las redes de nueva generación.

ENFOCARSE EN LAS CARACTERÍSTICAS

En un intento de vencer a sus rivales estadounidenses en su propio juego de delgadez, el mes pasado Samsung empezó a vender en Europa el modelo X820, que tiene un espesor de sólo 6.9 mm, comparado con los 14 mm del RAZR. El teléfono en forma de barra tiene una cámara de dos megapixeles y un estuche de plástico con fibra de vidrio.

Este mes lanzará en Europa y Asia el modelo plegable D830, con un cuerpo de magnesio de 9.9 mm de espesor y el teléfono D900 deslizable, con espesor de 12.9 mm. En Europa se les unirá un nuevo teléfono inteligente delgado con teclado QWERTY, el SGH-i320, para competir con Motorola. Samsung está negociando con un operador de Estados Unidos para pronto llevar a ese país todos estos modelos.

Samsung espera que su enfoque en teléfonos con características de vanguardia como servicios 3.5-G y televisión portátil redituarán. El investigador londinense Informa Telecom & Media predice que el mercado de transmisiones de televisión puede valer 8 400 millones de dólares para 2010.

Chu dice: "Estamos bien ubicados para llevar el liderazgo una vez que se extienda el uso de la televisión móvil y el servicio de Internet inalámbrico de alta velocidad." Quizá, pero Samsung debe asegurarse que no será desarmado por sus rivales por haber perdido el auge de teléfonos baratos en los mercados emergentes.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Estar a la cabeza de los competidores de bajo costo que pueden (y quieren) copiar sus jugadas en milisegundos.

Incrementar las utilidades sin depender de productos de altos márgenes.

LA SOLUCIÓN

Capturar el mercado de lujo con innovación rápida y ejecución disciplinada.

Establecer la marca que corresponda a sus productos: prestigiosos, brillantes y rápidos.

MANTENER LA VICTORIA

Utilizar su mercado doméstico para probar ofertas innovadoras y riesgosas, pero estudiar cuidadosamente las diferencias en los hábitos del consumidor entre distintas poblaciones.

9

ARTHUR J. SULZBERGER: EL *NEW YORK TIMES* Y EL FUTURO DE LOS PERIÓDICOS



PLAN DE ACCIÓN

Recuperar la confianza del público después de un escándalo que dañó la credibilidad de la compañía.

Desarrollar una estrategia que satisfaga a los clientes de la era digital, pero no sacrifique la integridad periodística de la compañía.

ESTRATEGA

Arthur Sulzberger hijo, heredero del New York Times Co., enfrenta una circulación decreciente y abandono de anunciantes y la viabilidad del modelo de negocio del periódico tradicional. Sus manos están llenas mientras lidia con ganancias más débiles, un cambiante mundo de los medios y la secuela de un escándalo.

Esta historia de portada, autoría de Anthony Bianco con John Rossant y Lauren Gard, examina la estrategia de Sulzberger para entregar periodismo de primera clase en cualquier forma, en cualquier lugar.

RECUPERAR CREDIBILIDAD

Desde 1896 cuatro generaciones de la familia Ochs-Sulzberger han guiado al *New York Times* a través de guerras, recesión, huelgas e innumerables crisis familiares. Sin embargo, en 2003 Arthur Ochs Sulzberger hijo, el propietario actual, encaró lo que parece ser la prueba última de un editor cuando se encontró que un joven reportero negligentemente supervisado, llamado Jayson Blair, había inventado docenas de historias. Las revelaciones prendieron una rebelión en la sala de prensa que humilló a Sulzberger, forzándolo a despedir al editor ejecutivo Howell Raines. "Mi corazón está roto", admitió Sulzberger a su equipo el día que le mostró a Raines la puerta.

Sin embargo, resultó que el destino no había terminado con Sulzberger, que también es presidente en el corporativo del periódico New York Times Co. La lucha que convulsionó la sala de prensa del *New York Times* bajo el tiránico Raines se desvaneció bajo el mesurado liderazgo de su sucesor, Bill Keller, pero ahora se está rezagando el desempeño financiero del periódico. La acción del NYT Co. se vende a aproximadamente 40 dólares, 25 por ciento más abajo que su precio más alto de 53.8 dólares a mediados del 2002 y ha arrastrado las acciones de muchas otras compañías de periódicos por año y medio. Douglas Arthur, analista publicitario en jefe de Morgan Stanley, dice: "Sus números en esta recuperación bordean el abismo."

Mientras tanto, alguna vez excelsa autoridad del *Times* está siendo erosionada no sólo por sus propios errores garrafales (desde el escándalo Blair a reportes erróneos sobre armas de destrucción masiva en Irak), pero también por profundos cambios en la tecnología de las comunicaciones y el clima político en Estados Unidos. Hay aquellos que aseguran que el periódico ha caído permanentemente, tal como lo ha sido el resto de lo que ahora despectivamente se conoce en algunos círculos como "MSMS, mainstream media" (la corriente principal de los medios). "El imperio romano de los medios masivos se está disolviendo y estamos entrando en un periodo casi feudal donde habrá muchos más centros de poder e influencia", asegura Orville Schell, decano de la escuela de periodismo de la Universidad de California, en Berkeley. "Es el tipo de disgregación de la estructura molecular de los medios."

Se puede palpar el orgullo que Sulzberger siente de su legado periodístico y tiene un conocimiento enciclopédico de la augusta historia del *Times*. Aun así, el "joven Arthur", como aún es conocido para algunos, a pesar de sus 53 años de edad, proyecta una vitalidad burlona, aguda, más típica de un nuevo emprendedor que de un heredero.

Empezó una entrevista para este artículo tomando un gran trozo de metal de una mesa de conferencias y blandiéndolo amenazadoramente. "Pregunta lo que quieras", gruñó y luego dejó el objeto fuera de la vista, "es un trofeo", añadió suavemente.

UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO

Sulzberger, quien ocupó el lugar de su padre como editor en 1992 y como presidente en 1997, ya había rescatado una vez al *New York Times* del declive. Con la ayuda del entonces presidente ejecutivo Russell T. Lewis, reinventó a la "Dama Gris" diseñando una solución radical a la amenaza de una circulación menguada que había amenazado al *Times* y otros diarios de grandes ciudades por años. Sulzberger cambió al periódico en sí mismo gastando mucho dinero para añadir nuevas secciones y una profusión de ilustraciones a color. Al mismo tiempo, hizo que el *Times* fuera el primer (y aún el único) periódico metropolitano de Estados Unidos de América en ampliar su distribución más allá de su ciudad natal para abarcar el país completo. Hoy, casi el 50 por ciento de los suscriptores para el *Times* semanal viven en algún lugar distinto a "Ciudad Gótica" (Nueva York).

Los Sulzberger que lo precedieron eran periodistas; Arthur hijo, según su propia descripción, es un hombre de los medios "agnóstico de la plataforma". A mediados de la década de 1990 NYT Co., fue una de las primeras compañías viejas de medios en mudarse al ciberespacio. Los reporteros del *Times* también empezaron a experimentar con adaptar sus historias para periódicos a otro medio que era nuevo para ellos, la televisión. Hoy, Nytimes.com se encuentra consistentemente posicionada como uno de los 10 sitios más populares de noticias en Internet y New York Times Televisión es uno de los más grandes productores independientes de programas documentales en Estados Unidos. Sulzberger dice: "Durante nuestra vida la distribución de noticias e información va a cambiar a la banda ancha. Debemos entrar al mundo de la banda ancha habiendo dominado tres conjuntos de habilidades claves, impresión, Internet y video, porque de esa forma es como aseguraremos el futuro de esta organización noticiosa en los años por venir."

JUGADA MAESTRA

El jurado aún delibera si distribuir el *Times* en todo el país producirá beneficios. Es verdad, su ubicuidad ayuda a posicionar a la compañía como la organización de noticias líder en el país. Pero con el espectacular crecimiento del consumo de noticias en línea quizá debería estar fortaleciendo su presencia en canales alternativos como archivos de audio y alertas para teléfono celular.

Sulzberger reconoce que él y su compañía están listos para la batalla en el presente: "Estos son tiempos difíciles, y lo han sido por un buen rato." Pero él y su nueva directora general, Janet L. Robinson (Lewis se retiró al final de 2004), se están apegando al plan de largo plazo establecido hace casi una década: mejorar el contenido del *Times* y extender su alcance a territorios vírgenes al oeste del Hudson, mientras construyen su capacidad multimedia. En 2002 NYT Co. añadió una dimensión global a su estrategia de crecimiento al adquirir el control total del *International Herald Tribune*, que ahora se está mejorando y expandiendo.

LA CALIDAD RINDE BENEFICIOS

En esencia, Sulzberger está haciendo lo que sus antepasados siempre hicieron: invertir dinero en el *Times* en la creencia de que el periodismo de calidad rinde beneficios a la larga. Él dice: "El reto es recordar que nuestra historia es invertir durante tiempos difíciles. Y cuando esos tiempos cambian, que lo harán, inevitablemente, estaremos bien posicionados para la recuperación."

¿Funcionará esta vez? ¿Sobrevivir al estilo Sulzberger revitalizará al *Times* o lo remitirá a una irrelevancia deshonrosa? "A pesar de todo lo que ha pasado, yo todavía creo que el *New York Times* tiene una estatura y posición de autoridad periodística que es más grande que la de cualquier organización noticiosa en el mundo. ¿Puede eso ser destruido? Creo que sí", nos dice Alex S. Jones, antiguo crítico del *Times*, coautor de *The Trust*, una historia de los Sulzberger y sus periódicos. Jones, quien ahora dirige el Joan Shorenstein Center on the Press & Public Policy, de la Universidad de Harvard, se apresura a añadir que él espera que el periódico prospere nuevamente. "Le digo, odio pensar que no tendrá éxito", dice.

La insistencia en su compromiso hacia el periodismo de alto costo ha puesto a los Sulzberger en una posición cada vez más contraria. Muchos de los diarios de las grandes ciudades que han sobrevivido fueron alguna vez propiedad de orgullosas familias dinásticas, pero hace tiempo que esas familias entregaron el control a grandes corporaciones públicas que precian las ganancias por acción sobre cualquier otra cosa. Los presupuestos editoriales en la mayoría de los periódicos, así como en las estaciones de radio y televisión, han sido apretados tanto y por tanto tiempo que el riesgo de asfixia va en aumento.

La proliferación de sitios Web y estaciones de TV por cable han producido una abundancia de comentarios y análisis, pero el tipo de reportaje original, minucioso, en el cual se especializa el *Times* es, si es que acaso hay alguno, cada vez más escaso.

En efecto, los Sulzberger han subsidiado al *Times* dándole valor al buen periodismo y el prestigio que confiere, sobre las ganancias y la riqueza que produce. De hecho, durante mucha de su historia, el *Times* casi nunca estuvo en punto de equilibrio. Rehacer el periódico en una corporación pública capaz de perseguir ganancias tan decididamente como los editores del *Times* ganan Pulitzers fue el logro principal del padre de Arthur, hijo, Arthur O. "Punch" Sulzberger, padre. Aún así, el NYT Co. consistentemente falla en anunciar los márgenes de utilidades del 25 por ciento como los grandes combinados de periódicos como Gannett Co., y Knight-Ridder Inc., principalmente por el gran gasto editorial del *Times*, que el periódico no revela pero que se piensa excede los 300 millones de dólares al año.

Por algún tiempo Arthur hijo cautivó a Wall Street añadiendo crecimiento a dos dígitos a su fórmula. El valor de las acciones de NYT Co., se elevó 295 por ciento desde su punto más bajo en 1996 a su nivel más alto en 2002, empujando el valor de la participación del 19 por ciento de la familia a 1 500 millones de dólares. Como otras familias de los viejos medios, los Sulzberger han podido mantener el control incuestionable de su compañía creando una segunda clase de acciones con derecho a voto y reservándose la mayoría para ellos mismos. Entre ellos, las varias ramas de la familia Sulzberger, controlan el 91 por ciento de las acciones con derecho a voto Clase B.

Los Bancroft, de Dow Jones & Co., y los Graham del Washington Post Co., comparten la filosofía de los Sulzberger de primero el periodismo. Sin embargo, el Washington Post Co., se ha movido más allá del periodismo mucho más de lo que lo ha hecho NYT Co., el cual además del *Herald Tribune* posee el *Boston Globe*, 15 pequeños periódicos diarios y ocho estaciones de televisión. De hecho, Arthur hijo ha incrementado la dependencia financiera de su compañía en el *Times* al deshacerse de revistas y otras propiedades periféricas adquiridas por su padre. En resumen, NYT Co., es periodismo de calidad al más puro estilo tradicional.

En 2004 la compañía claramente falló en incluir la calidad en el crecimiento que necesitaba para continuar apoyando la franquicia *Times*. El consenso de Wall Street es que la compañía reportará ingresos netos de 290 millones de dólares para 2004, un 4 por ciento abajo que el año anterior y 35 por ciento debajo de los 445 millones de dólares que produjo durante 2001, el año del auge para la industria de los medios. En 2005 los ingresos rondaron los tres mil millones de dólares, más o menos unos cuantos cientos de millones de dólares.

CUANDO EL CAMBIO ALIMENTA EL ESCÁNDALO

No fue hace mucho (el 8 de abril de 2002 para ser precisos) que todo parecía correcto en el enrarecido mundo de Arthur Sulzberger hijo. Ese día, la mayoría de los 1200 reporteros y editores del *Times* se reunieron en la sala de prensa junto a Times Square para celebrar el número récord de premios Pullitzer del periódico. Ningún otro periódico había ganado nunca más de cuatro Pullitzer en un año; en 2002 el *Times* ganó siete, seis de los cuales reconocían su gigantesca cobertura de los ataques terroristas del 11 de septiembre y sus consecuencias. Sulzberger estaba estático, sin reconocer que ya había cometido el peor error de su cargo como editor: nombrar a Howell Raines como editor ejecutivo.

Raines, quien se había unido al periódico en 1978 como corresponsal nacional, había impresionado profundamente a Sulzberger al sacudir la falta de creatividad de la página editorial, siendo su editor durante los años de Clinton. Raines hizo una fuerte campaña para la promoción en 2001, prometiendo eliminar de raíz la complacencia y hacer lo que fuera necesario para aumentar el "metabolismo competitivo" del personal. Para muchos, Sulzberger vio en Raines, entonces de 58 años, como su alter ego periodístico y colaborador para transformar al *Times* en una franquicia multimedia nacional total.

Sólo 18 meses después de que Raines, el autoproclamado "agente del cambio" había tomado posesión, el *Times* emitió un devastador artículo autocrítico haciendo un recuento de cómo Jayson Blair había plagiado o inventado al menos 36 historias. Sulzberger, quien constantemente ha sido acusado de falta de firmeza, pasará un buen tiempo tratando de olvidar su alocada reacción inicial a las transgresiones de Blair: "Es un idiota." Lo que es peor, Sulzberger no tenía idea de cómo percibían a Raines en la sala de prensa, donde el resentimiento por sus maneras arbitrarias, de autoengrandecimiento, había llegado a un punto crítico. Tres semanas después de que Sulzberger había afirmado su apoyo incondicional para Raines, lo despidió a él y al editor administrativo Gerald Boyd.

PONGA ATENCIÓN A LO QUE PASA ADENTRO

El fiasco Blair-Raines devastó a Sulzberger. Pero después de un largo periodo de introspección, parece que recuperó su confianza, si no es que su pavoneo. "No hay duda de que la experiencia lo cambió", dice Steven L. Rattner, prominente inversionista privado, quien ha sido uno de los confidentes más cercanos de Sulzberger desde que trabajaron juntos como jóvenes reporteros del *Times* a finales de la década de 1970. Dice: "Lo ha hecho más abierto a otros puntos de vista y más cuidadoso de tener un mejor sentido de lo que está pasando. Creo que para Arthur ha sido una experiencia que le abrió los ojos y eso no es malo para ninguno de nosotros."

Sulzberger asumió una enorme humillación al reemplazar a Raines con Keller, antiguo editor administrativo, a quien no había tomado en cuenta al promover a Raines. Designado en 2003, Keller, de 54 años, ha sido editor por el mismo tiempo que Raines lo fue, pero ya ha realizado cambios tan fundamentales como aquellos que su predecesor declaró pero nunca implementó. "Me encogía de miedo cada vez que leía que la gente pensaba que mi trabajo era llegar y calmar el lugar, porque me hacía pensar que era el dispensador oficial de Zoloft", dice Keller, cuyas gráciles maneras han sido frecuentemente confundidas con pasividad, "Me veía a mí mismo, en cierto sentido, como un agente de cambio sin tener que ondear una bandera revolucionaria."

Keller ha hecho tantos cambios de personal de alto nivel que dos tercios de todos los trabajadores de la sala de prensa le reportan ahora a un nuevo jefe. También ha puesto en práctica diversas reformas sugeridas por varios comités internos formados al inicio del asunto Blair. Éstas incluyen la designación de un editor de normas y un editor público u *ombudsman*. Para muchos, el *Times* es ahora mucho más receptivo a las quejas y críticas externas de lo que era antes.

INNOVE PORQUE SUS CLIENTE DEMANDAN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

El periódico también ha rediseñado una media docena de sus secciones y mejoró su cobertura de cultura global con la adición de 20 puestos de escritores y editores, a un costo considerable. "El último año ha habido más cambios en un corto periodo, de lo que haya yo visto nunca en el periódico", dice Sulzberger, quien también le da crédito a Keller "de estabilizar nuestra cultura y bajar la temperatura". No es poca cosa simultáneamente mejorar la moral y cambiar un poco las cosas, pero Keller tendrá que asegurarse que una sala de prensa más feliz no se convierta en una sala de prensa más complaciente. Lo que Raines ridiculizó como "el mito decisivo del *Times* de la superioridad sin esfuerzo", puede que ahora esté disminuyendo, pero, ¿ha sido erradicado?

JUGADA MAESTRA

En algún punto, incluso las más fieras compañías independientes tienen que responder a su público. Primero, el público merece esa medida de respeto del *Times* (y de otras organizaciones noticiosas). Y mientras más atención ganen los *bloggers* y otras pequeñas fuentes independientes de noticias, en la batalla por la mente de las personas, el público lo puede demandar.

Mientras parece que el *Times* se está recuperando a grandes pasos periodísticamente, no ha sido recompensado con una ganancia en circulación. En el 2004 el periódico reportó un infinitesimal incremento de 0.2 por ciento en la circulación tanto de la edición diaria, que ahora está en 1.1 millones, como de la edición dominical, de cerca de 1.7 millones. Desde que empezó la expansión

nacional en 1998 el *Times* ha sumado 150 000 suscriptores diarios fuera de Nueva York pero se piensa que perdió cerca de 96 000 en su mercado casero. Sin embargo, el incremento neto de 54 000 suscriptores representa un incremento de 5.1 por ciento, comparado con la baja de 3.5 por ciento en la circulación de los diarios nacionales de Estados Unidos durante el mismo periodo. Lo que es más, el *Times* anunció sus ganancias a pesar del incremento en el precio de la suscripción de más del 25 por ciento en promedio.

Es difícil obtener nuevas suscripciones para todos los periódicos, ya que los avances en las comunicaciones digitales incitan la proliferación de fuentes alternas de noticias e información. En particular, para el grupo de menos de 30 años, la accesibilidad e interactividad digital tiende a triunfar sobre la familiaridad de nombres con tradición como *New York Times*, CBS o CNN.

RETOS POLÍTICOS

La creciente polarización del cuerpo político en líneas ideológicas también está dañando al *Times* y sus hermanos de los grandes medios. Una de las pocas cosas en las que los seguidores de Bush y Kerry estuvieron de acuerdo durante la campaña presidencial fue que la prensa era injusta en la cobertura de sus candidatos. Keller dice que el *Times* fue inundado con "feroces cartas catalogándonos de ser secuaces de la administración Bush o agentes de Michael Moore". Las quejas de la derecha fueron mucho más numerosas, incluso antes de que el periódico se pintara un blanco a sí mismo al emitir una columna por su editor público Daniel Okrent llamada "¿Es *The New York Times* un periódico liberal". La corta respuesta de Okrent fue: "Por supuesto que sí."

Lo que un creciente, o al menos cada vez más estridente, segmento de la población parece querer es no un periodismo sin mancha por los puntos de vista personales de los periodistas, sino una cobertura que afirme sus creencias partidarias; en la forma en que muchas noticias de Fox sirven a un electorado conservador. Por años, las principales organizaciones noticiosas han sido acusadas de no alcanzar la meta del ideal de imparcialidad con el que crecieron. Ahora la mera noción de imparcialidad está bajo asalto, haciendo borrosa la línea entre periodismo y propaganda.

Por su parte, la Casa Blanca de Bush ha tenido cierto éxito en marginar la prensa nacional o de "élite" al eliminar el acceso público a mucho del trabajo del gobierno y tratando al Cuarto Poder meramente como otro grupo de interés especial que puede ser ignorado cuando no está siendo explotado. A la administración de Bush no les gusta el *Times* en particular, ya que, bajo su visión, representa la institución liberal del este. En su discurso de aceptación en la convención republicana, George W. Bush se burló del *Times* por lo que él

considera su cobertura excesivamente pesimista de la Alemania de la posguerra de la Segunda Guerra Mundial. Bromeó diciendo: "Quizá la misma persona aún anda por aquí, escribiendo editoriales."

El *Times* también está bajo ataque de otra rama del gobierno federal, la judicial. El periódico es la figura central en más de media docena de juicios pendientes que plantean un peligro terrible para la práctica del periodismo tradicional de asegurar la confidencialidad de sus informantes. Un juez federal ordenó encarcelar a Judith Miller, del *Times*, por 18 meses, por negarse a testificar ante un gran jurado que investigaba la filtración de la identidad de Valerie Plame, agente de la CIA, al columnista conservador Robert Novak. Miller investigó el asunto de Plame pero nunca escribió sobre eso.

Sulzberger, quien pasó seis años como reportero, está indignado de que los reporteros están siendo golpeados con cargos de desprecio por rehusarse a ceder fuentes confidenciales a los fiscales. Dice: "Los reporteros están yendo a la cárcel por hacer sus trabajos y eso está mal." El editor ha sido menos franco al responder sobre los atacantes políticos del periódico. Sin embargo, en una entrevista a *BusinessWeek* negó que su periódico tenga una tendencia en su cobertura de la política nacional sobre la guerra en Irak, o incluso que sea liberal. El término que prefiere es "urbano", dice Sulzberger. "Lo que vimos en juego en esta elección fue lo urbano contra lo suburbano-rural, no el estado rojo contra el estado azul, somos de un ambiente urbano; viene con el territorio. Lo reconocemos y no podemos alejarnos de eso, pero tampoco podemos jugarlo políticamente. No creo que debamos."

Por primera vez desde que se convirtió en editor, Sulzberger debe seguir sin Russ Lewis a su lado. Éste, locuaz abogado que empezó en *Times* como chico de las fotocopias en 1966, se fue después de siete años como presidente y director general de NYT Co. Su reemplazo es Janet Robinson, de 54 años, antigua maestra de escuela que se unió a la compañía en 1983 y fue ascendiendo a través de la venta de publicidad. Ella jugó un importante papel en la expansión nacional del *Times* como su presidenta y administradora general desde 1996 hasta 2004. En las calles, Robinson es conocida como una administradora formidable, quien implacablemente pone lo mejor del NYT Co., por delante. Un analista dice: "Nunca se ha encontrado un número que no pueda convertir en positivo."

CUANDO DECLINA LA PUBLICIDAD

El peor problema de negocios que encara la nueva directora general es una parquedad en la publicidad. Durante todo noviembre las ganancias del *Times* por publicidad estuvieron sólo un 2.3 por ciento arriba de las del año anterior, un desempeño sorprendentemente débil, considerando que la industria de

los periódicos completa reportó una ganancia de 9.7 por ciento en las ventas nacionales de publicidad durante los nueve meses, según TNS Media Intelligence/CMR. Los gastos de publicidad en periódicos locales en la industria aumentaron 6.6 por ciento.

Una economía de Estados Unidos fortalecida ayudaría al *Times* pero no necesariamente le restauraría su paridad competitiva. La gran carrera en las tarifas de publicidad durante la última década está forzando a más compañías de ese país a economizar, ya sea cambiando a medios de bajo costo o precisando aún más sus mercados objetivos. Ninguna tendencia es de buen agüero para el *Times*, cuyo estatus singular de ser el único diario metropolitano con alcance nacional parece que es una desventaja de algún modo. El *Times* tiene muchos menos lectores fuera de la ciudad de Nueva York que los periódicos nacionales *USA Today* y el *Wall Street Journal*, los cuales tienen circulaciones que exceden los dos millones de ejemplares. "Esos dos periódicos tienden a ser una compra más eficiente con base en costos que el *Times*, sólo porque su circulación nacional es mucho mayor", dice Jeff Piper, vicepresidente y gerente general de Carat Press, un gran comprador de medios. Incluso en la región de Nueva York, donde el *Times* llega sólo al 14 por ciento de los lectores adultos, la circulación del periódico es tan difusa que no permite una venta eficaz por código postal, una técnica que ha enriquecido a muchos otros diarios metropolitanos con ganancias por inserciones.

Robinson sostiene que no hay nada de malo con la posición en el mercado del *Times* que una creciente economía de Nueva York y de la nación no puedan arreglar. Subrayando su confianza, el periódico acaba de imponer lo que es ahora un incremento anual de tarifas de anuncios a partir de enero, añadiendo un incremento del 5 por ciento sobre un incremento acumulativo del 38 por ciento desde 2000. Robinson dice: "Sentimos que una calidad de excelencia es igual a precios de excelencia."

JUGADA MAESTRA

El incremento de precios hace más que aumentar las utilidades. También sirve para señalar una estrategia agresiva hacia el mercado. Los clientes saben que están pagando por un producto excelente y los competidores saben que una guerra de precios sólo destruirá el valor.

PRECIOS AGRESIVOS

Al mismo tiempo el *Times* continuó mudándose de 312 mercados en donde está disponible hacia distritos adyacentes. En octubre de 2004 empezó a imprimir la edición nacional en Dayton, Ohio, en una planta propiedad del diario local. Eso le permitió vender periódicos en 100 nuevos códigos postales mientras aumentaba su presencia en los mercados existentes, tan lejanos como Louisville. Añadió siete nuevos contratos a su red de 20 plantas de impresión a finales de 2006.

La reinvención del *Times* como un periódico nacional ha sido acompañada por una constante pérdida de suscriptores del área metropolitana de Nueva York. Su menguante presencia en el hogar ha sido causada en parte por fuerzas fuera de su control, incluyendo un gran flujo de inmigrantes que no hablan inglés. Sin embargo, llevar el periódico a una clase más alta en busca de una élite nacional de lectores colocó el precio fuera del alcance de muchos neoyorquinos (una suscripción de siete días vale cerca de 480 dólares al año) y redujo su gasto en mercadeo y promoción local. Adicionalmente, el *Times* ha rechazado unirse a la tendencia de introducir ediciones en lenguas extranjeras o ediciones gratuitas para lectores jóvenes. (Es posible que esté pensando de nuevo su aversión a los periódicos gratuitos, según evidencia la reciente adquisición del 49 por ciento de las acciones de *Metro Boston*, un tabloide de premiaciones del *Boston Globe*.)

La sustitución de clientes locales por nacionales ha beneficiado al *Times* financieramente, aún más allá del considerable extra que gana por publicidad nacional. En promedio le cuesta al *Times* cerca de un tercio más producir y entregar un periódico en su mercado casero (el único lugar donde posee sus propias imprentas), que en el resto del país. Pero Sulzberger se pone en guardia ante la noción de que el *Times* está abandonando a los lectores de su ciudad natal o que la reducción en la circulación en Nueva York es el resultado inevitable de la expansión nacional. Dice: "No nos estamos alejando de Nueva York, pero estamos creciendo en otros lados."

La esfera de ambiciones del NYT Co., se amplió para abarcar el mundo cuando hizo a un lado al Washington Post Co. para ganar el control total del *International Herald Tribune*, la voz principal de Estados Unidos en el exterior desde 1887. El *Post* acordó con poco entusiasmo ceder su interés del 50 por ciento por 65 millones de dólares después de que el *NYT* amenazó con iniciar un nuevo periódico para sacar al *IHT* del negocio. "La cosa se estaba yendo de las manos y tarde o temprano iba a morir", dice Sulzberger, quien fue rudamente criticado por algunos por carecer de la caballerosidad de su padre.

SEA GLOBAL, PERMANEZCA LOCAL

La compañía consideró hacer del *Tribune* una edición extranjera del *Times*, pero al final decidió mantener la identidad internacional, separada, del *IHT*. "Éste necesita ser un periódico europeo para europeos", dice Michael Golden, vicedirector de NYT Co. nombrado editor del *IHT* en 2003. En realidad los 240 000 lectores del *Tribune* se concentran en Europa, pero están esparcidos en más de 180 países.

Con Golden, un primo ligeramente mayor que Sulzberger, el *Tribune* ha adoptado el guión del *Times*, si no es que el nombre. El flujo trasatlántico de copias del *Times* ha aumentado pero el *Tribune* ha aumentado su propio personal

también. También ha añadido páginas, fotos a color y nuevos sitios de impresión en Sydney, São Paulo y Kuwait. El *Tribune* calificó impresionantemente en una reciente encuesta a lectores en Europa y Asia, y las ventas de publicidad están aumentando, pero todavía representan menos de 100 millones de dólares al año. Golden y su primo aspiran a convertir las pérdidas operativas del *Tribune* en ganancias, pero el historial general de periódicos y revistas en inglés en el exterior es poco alentador. Incluso si el *IHT* florece, pasará mucho tiempo antes de que contribuya significativamente al ingreso bruto o neto a su compañía matriz.

JUGADA MAESTRA

La separación entre los dos periódicos dará frutos. *IHT* heredará sobriedad, prestigio e integridad periodística del *Times*, pero permanecerá suficientemente independiente para mantener su objetividad. Como un periódico en verdad internacional, el *IHT* atraerá mayor público.

Lo mismo es cierto para las inversiones del NTY Co. en televisión. El *Times* ha armado un grupo directivo de profesionales de la televisión, quienes, en colaboración con un elenco de reporteros, ha producido mucho trabajo de calidad para *Frontline*, *Nova* y otros programas. En 2003 el *Times* se movió de la producción a la distribución, disponiendo de 100 millones de dólares para la propiedad compartida de un canal de cable digital, Discovery Times, operado en asociación con Discovery Communications Inc. Discovery Times llega a 35 millones de hogares, un número impresionante para un canal nuevo, pero su audiencia es minúscula; en octubre sólo 27 000 personas lo vieron en horario estelar, según Nielsen/NetRatings.

ESTRATEGIA DIGITAL

El *Times* ya está ganando considerablemente en línea. New York Times Digital (que incluye Boston.com, así como NYTimes.com) totalizó unos envidiables 17.3 millones de dólares en utilidades de 53.1 millones de dólares durante el primer semestre de 2004, el último periodo del que se ha revelado información financiera. Todo indica que la unidad digital continuará creciendo a tasas del 30 a 40 por ciento anual, haciendo que sea el principal motor de crecimiento de NYT Co.

Los anuncios representan casi todas las ganancias por operaciones digitales, pero la controversia crece dentro de la compañía sobre si NYTimes.com debe copiar al *Wall Street Journal* y empezar a cobrar una tarifa de suscripción. Sin duda, muchos de los 18 millones de visitantes únicos al mes volarían si fueran sorprendidos con un cargo de 39.95 dólares o incluso de 9.95 dólares al mes. Un bando dentro de NYT Co. argumenta que esa pérdida masiva de tráfico en Internet le saldría caro a la larga al *Times*, tanto reduciendo su público para el periodismo

como privándolo de incontables millones en ganancias. El argumento en contra es que se recuperará de las pérdidas en anuncios al aumentar las ganancias por circulación, tanto de las tarifas en línea como de nuevas suscripciones pagadas a la versión impresa por personas que ahora lo leen gratis en Internet.

Sulzberger ha rehusado tomar partido en este debate, pero parece que se está inclinando hacia un sitio de paga, dice: "Se ocasionó el problema de qué tan cómodos nos sentimos entrenando a una generación de lectores para obtener información de calidad gratuita, eso es un problema."

¿Qué es lo que hace un agnóstico de plataforma? El *New York Times*, como todas las publicaciones impresas, enfrenta un dilema.

Una mayoría de los lectores ven ahora el periódico en línea, pero la compañía aún obtiene el 90 por ciento de sus ganancias de la edición impresa. "El modelo de negocio que parece justificar el gasto de producir periodismo de calidad es el que no está creciendo y el que si lo está (el Internet) no genera las suficientes ganancias para producir periodismo de la misma calidad", dice John Battelle, cofundador de *Wired* y otras revistas y sitios de Internet.

Hoy Sulzberger enfrenta un reto aún mayor que cuando se hizo cargo del *Times* a mediados de la década de 1990. ¿Puede encontrar una forma de reavivar el crecimiento y preservar la excelencia del periodismo del *Times*? La respuesta se extenderá hacia determinar no sólo el destino del periódico más importante de Estados Unidos, también de saber si el periodismo tradicional de reportaje intensivo tiene un lugar central en la Era Digital.

JUGADA MAESTRA

En 2005 el *Times* corrió el riesgo. Empezó a cobrar por acceso a contenido de *Times Select*: los principales columnistas y hasta 100 artículos archivados al mes. Para mediados de 2006 más de 400 000 miembros estaban generando cerca de seis millones de dólares en ventas. Con estudiantes universitarios y suscriptores caseros recibiendo descuento y membresía gratis, respectivamente, y bajas ganancias totales, el modelo híbrido aún recibe comentarios mixtos.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA

EL PROBLEMA
Conducir el negocio de la familia (uno de los más respetados imperios mediáticos del mundo) a través de su periodo más desafiante.

LA SOLUCIÓN
Permanecer enfocado en el periodismo de alta calidad como la principal fuente de distinción, pero experimentar con formatos alternativos para ampliar el atractivo.

MANTENER LA VICTORIA
Ponga atención a sus críticos, quienes pueden entender sus debilidades mejor de lo que usted cree.

10

THOMAS J. USHER: LEVANTANDO A U.S. STEEL DEL MONTÓN DE ESCOMBROS



Cortesía de Todd Buchanan

PLAN DE ACCIÓN

Ganar en una industria masificada altamente competitiva sin vender nada al extranjero.

Diseñar el regreso de una compañía (y una industria) que históricamente ha resistido cambios culturales y organizacionales.

Consolidar para ganar la mayor parte y competir globalmente.

ESTRATEGA

Thomas J. Usher, director y presidente ejecutivo de U. S. Steel y Wilbur L. Ross, hijo, CEO de la subsidiaria estadounidense de Arcelor Mittal, el fabricante de acero más grande del mundo, lideraron un cambio de posición de sus asediadores gigantes. Al hacerlo, también revivieron la industria del acero de Estados Unidos, confirmando el viejo cliché: el tamaño sí importa.

Esta historia de Michael Arndt, de 2003, y con una actualización posterior es un autorizado recuento del cambio de posición global de US Steel.

ENFRENTAR UN MODELO DE NEGOCIO OBSOLETO

Pocas compañías han tenido un reinado tan glorioso como United State Steel Corp. Creada en 1901, debutó como el fabricante de acero más grande del mundo y la primera compañía estadounidense en llegar a mil millones de dólares en capitalización de mercado. Durante los siguientes 100 años produjo acero para el canal de Panamá, el edificio del Empire State, el puente de la Bahía San Francisco-Oakland, 911 barcos durante la Segunda Guerra Mundial, el superdomo en Nueva Orleáns, vías de tren, oleoductos, latas y más de 150 millones de automóviles. La compañía construyó ciudades, alteró la economía nacional y elevó a generaciones hacia la clase media.

Pero cuando la compañía estadounidense del acero entró en su segundo centenario, luchaba para llegar al siguiente año. Importaciones baratas y miniplantas nacionales, con sus nóminas no sindicalizadas y ultraeficientes talleres, estaban comiéndose las ventas. Los clientes estaban desapareciendo, ya sea transfiriendo trabajo a sitios con bajos salarios fuera de Estados Unidos o simplemente cerrando. Las obligaciones pensionarias estaban creciendo, mientras la administración se adhería a una pesada burocracia y las desparramadas fábricas engullían efectivo para reparaciones. Los aranceles de importación ayudaron, pero U. S. Steel, con base en Pittsburgh, aún perdía 218 millones de dólares en su centenario, su cuarta pérdida anual en una década. Su clasificación mundial: un humillante décimo lugar.

UN MUNDO INUNDADO DE ACERO

La caída de U. S. Steel no es en ningún modo excepcional. Con el mundo inundado de acero, tres docenas de compañías acereras en Estados Unidos se han declarado en bancarrota desde 1998, incluyendo tres de los cinco principales productores y dos nuevas minifábricas. La víctima más reciente: Weirton Steel Corp., que se declaró en bancarrota el 11 de mayo de 2003. Durante el mismo periodo más de 35 000 trabajadores (uno de cada tres, según cuentas de la industria), han perdido sus trabajos y han forzado al gobierno a pensionar a alrededor de 230 000 personas. Y a pesar de que la capacidad de U. S. Steel se ha reducido a los niveles anteriores a 1993, la capacidad mundial llega ahora a mil millones de toneladas al año, excediendo la demanda global por aproximadamente 200 millones de toneladas, o dos veces la producción anual de la industria del acero completa de Estados Unidos. Eso significa que a pesar de un repunte más amplio de tarifas del acero en casi 20 años, la crisis continuará.

LA CONSOLIDACIÓN ES LA CLAVE

Perder en este tumulto extraordinario, es algo aún más extraordinario: una nueva industria del acero estadounidense está surgiendo de los despojos. En un remolino de arreglos, los emergentes Tres Grandes (el rey de las minifábricas Nucor Corp., el novato International Steel Group Inc. y un resurgente U. S. Steel) han adquirido los activos de media docena de industrias similares en bancarrota, consolidando una de las más fragmentadas industrias de la manufactura básica. El trío abarca ahora casi la mitad del acero hecho en Estados Unidos y dos tercios del acero en hoja y otros metales rolados que se usan en vehículos y grandes electrodomésticos. También están incursionando al exterior, ofertando por fábricas en Europa y Asia e invirtiendo en proyectos en Sudamérica y Australia. Y cada quien quiere más. El CEO de U. S. Steel Thomas J. Usher, declara: “Esto es sólo el principio.”

Además, como consecuencia de un trato precursor con trabajadores organizados, U. S. Steel e ISG podrían transformarse pronto en fabricantes de bajo costo, permitiéndole a cada uno, al igual que a Nucor, hacer dinero de forma segura en el rudo mundo del acero internacional. “No existe ninguna duda de que U. S. Steel e ISG serán significativamente más competitivos con Nucor y globalmente”, dice el presidente y CEO de Nucor, Daniel R. DiMicco. De hecho, ISG va muy bien encaminada. La compañía de Cleveland, que inició apenas en 2002 con los activos ociosos de LTV Corp. en bancarrota, exportó 300 000 toneladas de acero rolado en caliente a China, con utilidades. Debido a recortes de personal, ISG está produciendo una tonelada de acero por empleado cada hora, lo que es menor que 2.4 horas por tonelada en LTV. “Es una marejada de cambios para la industria”, dice el director de ISG, Willbur L. Ross, hijo.

Es seguro que el ascenso de los Tres Grandes pueda ser traumático, tanto para los empleados como para los competidores y un reto para los clientes y las administraciones por igual. Aun así, la reestructuración de la industria puede convertirse en un evento de época, conduciéndola hacia una era de estabilidad y un fin del proteccionismo comercial.

JUGADA MAESTRA

¿Por qué consolidarse en una industria tan demandante de capital como la del acero? Las instalaciones no pueden compartir equipo o materiales y el costo y complejidad de la distribución sólo se incrementará. Sin embargo, los nuevos puntos que avanzan consolidados podrán compartir críticas experiencias funcionales en ventas, comercialización, investigación y desarrollo y (lo que es vital en una industria con una fuerte presencia de mano de obra) recursos humanos.

Durante la próxima década, predicen muchos analistas de la industria, la consolidación puede dejar sólo seis o siete compañías de acero globales en pie. Al entrar al juego hoy, los Tres Grandes de Estados Unidos tienen una buena oportunidad de ingresar a la alineación.

EL CAMBIO TRAE RETOS

Muchas personas ya han resultado afectadas por este cambio. Cerca de 200 000 retirados y dependientes han visto anulados sus beneficios de cuidado médico como resultado de la compra de U. S. Steel por 1 120 millones de dólares de National Steel Corp., que estaba en bancarrota, y la adquisición por ISG de LTV y Bethlehem Steel Corp. La agencia gubernamental Pension Benefit Guaranty Corp. ha asumido estas obligaciones, la transferencia más grande en la historia de 29 años de la agencia.

Ahora, para bajar los costos de mano de obra aún más que el del nivel de Nucor, las dos planean eliminar 9 000 trabajos más para el fin de año. Además, incrementando productividad y capacidad, las tres solamente intensificarán la sacudida de la industria, acelerando a otros productores para igualarlos.

Desde una perspectiva del cliente, el precio puede ser otra desventaja. Los usuarios del acero pueden resultar lastimados si los Tres Grandes explotan su abultado tamaño, para arreglar la producción y aumentar los precios. Navistar International Corp., por ejemplo, ya no puede tener los descuentos que alguna vez tuvo, reporta Robert C. Lannert, vicepresidente y jefe financiero. En su lugar, el fabricante de camiones busca juntar sus pedidos de acero de 80 000 toneladas al año con su antiguo socio comercial Ford Motor Co., o alinearse con un proveedor permanente de fuera de Estados Unidos. Michael J. Wuest, jefe de adquisiciones de Oshkosh Truck Corp., quien compra más de 100 000 toneladas de acero anualmente, también lamenta el nuevo orden, dice: "Nunca verás el mercado de compradores que alguna vez hubo."

Dentro de los Tres Grandes los retos administrativos también son intimidantes. Cada uno debe engranar operaciones y bajar gastos sin perder calidad o confiabilidad. El trío también debe contender con una caída que ha durado tres años en la manufactura de Estados Unidos, que debilita la demanda. Luego queda el hecho de sobrevivir en un mercado mundial sin ayuda gubernamental. Después de un cabildeo por parte de las tres compañías, el presidente George W. Bush impuso aranceles en las importaciones de acero, en marzo de 2002. Y considerando las críticas que recibió el presidente por imponer los aranceles, es dudoso que corra a rescatar a la industria si ésta zozobra nuevamente.

UN PROBLEMA QUE REQUIERE AYUDA DE EMERGENCIA

Algunos de estos problemas, incluida la pena del despido de trabajadores y los retirados empobrecidos, no podrá corregirse fácilmente. Pero otros retos pueden ser menos problemáticos de lo que aparentan. Tomemos los aranceles recientemente impuestos. Para empezar, las importaciones de Canadá, México, Brasil, Corea del Sur y otras naciones quedaron exentas. Adicionalmente la Casa Blanca ha concedido cientos de excepciones, por lo que ahora los aranceles se aplican sólo al 20 por ciento de las importaciones. Los aranceles también han sido reducidos, en su escalada hacia cero. “Han sido algo así como neutralizados”, dice Leo J. Larkin, un analista de la industria del metal de Standard & Poor’s.

JUGADA MAESTRA

Las compañías se benefician cuando sus nuevos socios se obsesionan con prácticas de negocios productivas y saludables y para U. S. Steel, VSZ hará justo eso. Sin embargo, el simple hecho de adquirir activos extranjeros no resuelve los problemas internos de U. S. Steel. Sólo significativos cambios de estructura y procesos pondrán de nuevo a esta compañía en pie.

Las integraciones posteriores a la adquisición pueden ser también más fáciles de lo que muchos predicen. Nucor, por supuesto, es famosa por estar a la par con productores de bajos salarios, como consecuencia de una cultura corporativa que estimula la productividad. A últimas fechas la administración de U. S. Steel está mostrando la misma habilidad. Al aceptar lo que Usher concede que fue una gran apuesta, la compañía se internacionalizó por primera vez y gastó 475 millones de dólares por el fabricante de acero eslovaco VSZ, en 2000. Hoy es una fábrica, la más rentable de U. S. Steel y la mayor productora de acero rolado en hoja en Europa central. Mientras tanto, Ross, de ISG, es un inversionista rebelde que ha hecho una fortuna rescatando activos en bancarrota. Y para mejorar sus probabilidades con ISG ha enlistado a un alumno de Nucor como presidente. Parece que los inversionistas lo aprobaron: las acciones de U. S. Steel y Nucor aumentaron 20 por ciento en 2003 (ISG es de propiedad privada).

Curiosamente, se ha prescrito que una sacudida es la “curalotodo” para la industria estadounidense del acero por décadas. Mientras tanto, la consolidación se logró en muchos lados. Durante la década pasada los productores de acero en Europa y Japón se han fusionado en sólo un puñado de gigantes. Muchas de las otras industrias básicas en Estados unidos son también dominadas por unos cuantos titanes. Pero los fabricantes de acero estadounidenses siguen siendo una multitud de pequeños jugadores, peleando entre ellos. Como resultado, no han

sido contrincantes para empresas extranjeras que, con un exceso de capacidad, se han apoderado de 20 por ciento del mercado estadounidense.

¿Entonces por qué el frenesí actual por los tratos? El catalizador, según acuerdo general, fue el abrupto cierre de LTV a finales de 2001, en ese entonces el fabricante número cuatro de la nación. De la noche a la mañana, 7 500 personas se quedaron sin trabajo y 82 000 retirados y dependientes se quedaron solos. Las pérdidas sacudieron a United Steelworkers of America. Antes de eso el sindicato había resistido cualquier intento de reducir las pensiones de retiro o los beneficios de cuidado de la salud. Y por buenas razones: después de décadas de recortes, los retirados sobrepasaban en número a los empleados activos en las compañías antiguas por un promedio de 8 a 1. Pero después del fracaso de LTV, los líderes del sindicato concluyeron que era mejor hacer lo que fuera para evitar que otros trabajadores fueran liquidados también, o no habría miembros que pagaran las cuotas.

JUGADA MAESTRA

Afortunadamente para U. S. Steel, el presidente de ISG, Wilbur L. Ross, hijo, es un sabio negociador. El regateador exitoso requiere más que una cara inexpresiva y paciencia; necesitas entender cómo crear la victoria, no sólo para sí mismo, también para su oponente.

ESTRUCTURA Y PROCESO

Sin embargo, se necesitan dos para hacer un trato, y nadie quería regatear con los trabajadores, hasta que Ross llegó. Dijo al sindicato que reactivaría LTV pero con dos condiciones: los trabajadores debían liberarlo de la responsabilidad por las obligaciones de retiro de cinco mil millones de dólares que habían ayudado a hundir a LTV y consentirían un nuevo contrato, permitiéndole operar las instalaciones con muchos menos empleados. A cambio de reparto de utilidades, un plan de retiro por contribución definida y sin recortes de salario para los trabajadores recontratados, el sindicato aceptó. Ross cerró su adquisición de 262 millones de dólares en abril de 2002, a través de su firma de inversiones de acciones privadas W.L. Ross & Co., y con Rodney B. Mott, veterano de Nucor, como director general, ISG empezó a reactivar las antiguas plantas de LTV el verano pasado.

Usando su contrato laboral como una plantilla, ISG, de propiedad privada, adquirió después los activos de Acme Metals Inc. por 65 millones de dólares a finales de 2002. Luego, en la primavera de 2003 ISG siguió con su compra más grande hasta ahora, pagando 1 500 millones de dólares por los activos de Bethlehem Steel, el tercer productor de acero más grande del país. Con eso, ISG rebasó de un salto a U. S. Steel en capacidad doméstica para colocarse en segundo lugar detrás de Nucor. “Él logró lo que nosotros en la industria no pudimos, dado

todo el peso que cargamos", hace notar Robert J. Darnall, antiguo presidente y CEO de Inland Steel Industries Inc. y ahora director de U.S. Steel.

Al adoptar una estrategia de crecer mediante adquisiciones, Nucor también ha estado recogiendo juicios de bancarrota por los activos del acero. A través de su constante ascenso a la cima de la industria del acero estadounidense, el fabricante de Charlotte ha construido todas sus instalaciones. Pero a finales de 2002 se apoderó rápidamente de dos miniplantas rivales insolventes (Trico Steel Co. por 117 millones de dólares y Birmingham Steel Corp., por 615 millones de dólares) y en marzo pagó 35 millones de dólares por una miniplanta en Arizona que North Star Steel Co. había cerrado. Con sus nuevos activos Nucor está esperando alcanzar seis mil millones de dólares en ventas en 2003, más que los 4 800 millones de dólares del año pasado, con cargamentos de acero llegando a las 16 millones de toneladas y las unidades alcanzando los 105 millones de dólares.

Cuando sus rivales empezaron a superarla, U. S. Steel se puso a trabajar también. Además de comprar los activos de National Steel, acordó en marzo pagar 23 millones de dólares por un segundo fabricante europeo, en Serbia, y ahora es uno de los candidatos para adquirir Polskie Huty Stali, el gigante fabricante de acero polaco, que está siendo privatizado. Si U. S. Steel gana la licitación, será el número tres en capacidad, subiendo del sexto lugar y del onceavo hace un año, con ventas subiendo a 10 mil millones de dólares, de los siete mil millones de dólares del año pasado.

GENERE UNA VICTORIA PARA USTED Y SU OPONENTE

De los Tres Grandes, U. S. Steel tendrá que hacer el ejercio más duro. La compañía tiene una mano de obra asalariada de 4 000 más 1 700 empleados traídos de National Steel y una estructura de "siete escalones". Mientras su nómina de cuello blanco ha bajado de los 27 000 de 1983, Nucor sale adelante con no más de 1 700 trabajadores no productivos y tiene sólo dos estratos entre el CEO DiMicco y cualquier trabajador de taller. ISG ha bajado a cuatro estratos también. Además, U. S. Steel tendrá que exterminar de raíz lo que incluso Usher tipifica como "una mentalidad de capataz", imbuida durante un siglo. "U. S. Steel tiene el potencial de recuperar mucha fuerza, ¿pero son más fuertes? No hoy en día", afirma Daniel A. Roling, analista de metales en Merrill Lynch & Co.

JUGADA MAESTRA

Dado que el acero es un producto de consumo masivo, los fabricantes pueden hacer muy poco para personalizar sus productos. En su lugar, para distinguirse, las compañías deben sobresalir de otras formas, como un precio competitivo o un extraordinario servicio al cliente. Al eliminar estratos organizacionales, Usher no sólo reducirá costos, también se moverá hacia una muy necesaria cultura empresarial equitativa.

De hecho, Roling estimó que U.S. Steel perdería 26 millones de dólares en 2006.

Sin embargo Usher & Co. dicen que se impondrán y más rápido de lo que las personas ajenas a la compañía pueden pensar. Para fin de año la compañía planea liquidar a uno de cada cinco empleados administrativos. La antigüedad no será necesariamente el factor decisivo sobre quién se va. "Las personas que se queden serán las que se puedan adaptar al nuevo modelo", promete Usher. Aquellos que prefieran la mentalidad de mandar y controlar de ayer, añade, "disfrutarán su retiro". El círculo interior tampoco muestra dudas sobre la habilidad y recursos financieros de la empresa para pagar sus cuentas. Siendo un deudor de grado chatarra, la compañía ya debe 175 millones de dólares al año en intereses, a tasas de hasta 10.75 por ciento y su deuda de largo plazo de 1 900 millones de dólares es más grande que su capitalización de mercado. Pero U.S. Steel no tiene grandes pagos de deuda con vencimiento antes de 2008. Y si necesita más efectivo tiene 600 millones de dólares en crédito revolvente, así como minas de carbón y otros activos no medulares de los que se puede deshacer.

Con todo esto, U.S. Steel cree que para fin de año podrá tomar unos 550 millones de dólares de sus gastos de preadquisición de 9 650 millones de dólares. Eso reduciría su punto de equilibrio a 30 dólares por tonelada y, con base en análisis de Morgan Stanley & Co., elevar sus ingresos en 310 millones de dólares. Roling también visualiza mejores ingresos en 2004. Elevó su precio objetivo para U.S. Steel a 20 dólares por acción, de los 15.50 dólares actuales.

La carrera aún no ha terminado, por supuesto. Ross, de ISG en asociación con Goldman Sachs & Co., están ofertando 250 millones de dólares por la empresa en bancarrota Kia Steel Co., de Corea del Sur. Mientras tanto, Nucor está invirtiendo en proyectos conjuntos en Brasil y Australia. Y los ejecutivos de U.S. Steel están revisando otros fabricantes nacionales que ya están en bancarrota o cerca de ella, incluyendo el antiguo proveedor interno de Ford, Rouge Industries Inc. Todo lo anterior da crédito a la idea de que dentro de algunos años la industria internacional del acero puede reducirse a media docena de gigantes. En este momento nadie está desplazando a Estados Unidos.

LA REALIZACIÓN DEL CAMBIO COMPLETO

En 2003, como CEO de U. S. Steel, Usher estaba aumentando el peso de la compañía mediante adquisiciones, John P. Surma estaba a su lado, como director financiero. En 2004, Surma reemplazó a Usher como presidente ejecutivo y también es el presidente de U. S. Steel.

U. S. Steel tiene ahora la tercera posición en la producción nacional de acero y la séptima mundial. Ha duplicado sus ganancias desde 2002 a 14 040 millones de dólares en 2005. La compañía ha sido sólidamente rentable por los últimos dos años y se esperaba que ingresaran más de mil millones de dólares en 2006. Tiene 46 000 empleados y debe beneficios de retiro a 114 000 extrabajadores y beneficiarios.

Pero Surma, de 51 años, un contador que trabajó 23 años en PriceWaterhouse, no es el negociador que Usher fue. La compañía perdió en su licitación por el monopolio de acero de Polonia, ante Mittal Steel. Mientras tanto, hizo una oferta formal por Rouge Industries, que terminó vendida a una compañía rusa. Desde entonces, los ejecutivos de U. S. Steel dicen que han evaluado algunos fabricantes chinos, pero no han hecho ninguna oferta.

De regreso a los tiempos de Usher, la compañía notificó en las formas 10k del gobierno, que la estrategia de la administración era expandirse globalmente. En la forma 10k más reciente ese lenguaje se ha ido. En su lugar, U. S. Steel establece una estrategia como ésta: "Es una compañía conservadora, responsable."

Sin embargo, mientras Surma ha detenido sus adquisiciones, sus competidores las han continuado. Desde el 2004, DiMicco, de Nucor, ha comprado los activos de cuatro miniplantas de todo Estados Unidos por un total de 325 millones de dólares. Además, Nucor ha empezado a producir hierro, un sustituto para escombros metálicos que la compañía ha usado históricamente para fabricar acero, mediante inversiones conjuntas en Brasil y Australia.

Nucor aún es delgada. A pesar de que sus ventas se han triplicado desde 2001 a 12 700 millones de dólares en 2005, emplea a 11 300 personas, y solamente 66 en sus oficinas corporativas en Charlotte. Esa es una de las grandes razones por las que la compañía ha sobrepasado a U. S. Steel para convertirse en el fabricante de acero más rentable del país, con ingresos netos de 1 310 millones de dólares en 2005 y 1 690 millones de dólares en 2006, según las predicciones de los analistas.

Ross incluso ha aventajado a DiMicco. A principios de 2004 hizo pública a International Steel Group y luego, 10 meses después, acordó vender el aparato completo a Mittal Steel, un gigante holandés incorporado fundado y dirigido por Lakshmi N. Mittal. El trato, valuado en 4 100 millones de dólares, excluyendo deuda, creó no sólo el más grande fabricante de acero de Estados Unidos, catapultó a Mittal a la cima de la industria mundial, con ganancias en 2005 de 28 100 mil millones de dólares y cargamentos de acero de 49.2 millones de toneladas.

Mittal Steel, originalmente conocido como Ispat International, se movió al mercado estadounidense en 1998, con la adquisición de Inland Steel Co.

Y no paró tras su adquisición de ISG: a mediados de 2006, después de una prolongada batalla, compró a su archirrival europeo y número 2 del mundo, Arcelor, de Luxemburgo, por apenas 32 mil millones de dólares. La compañía combinada, Arcelor Mittal, es la primera en llegar a 100 millones de toneladas en producción anual de acero y se esperaba que llegara a 85 mil millones de dólares en ventas en 2006. Ross está en el consejo de dirección y es uno de los principales accionistas de Arcelor Mittal.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA

EL PROBLEMA

Revivir compañías en problemas en una de las industrias masificadas más viejas y competitivas de la nación.

LA SOLUCIÓN

Consolidarse con otras compañías fabricantes de acero que puedan ayudarla a alcanzar las economías de escala que necesita para sobrevivir.

Eliminar estratos para incrementar la eficiencia y reducir la burocracia.

MANTENER LA VICTORIA

Continuar adquiriendo activos extranjeros.

Trabajar estrechamente para aprender del éxito de estas compañías y ayudarlas a evitar las fallas que usted tuvo.

11

ALAN MULALLY: UN PLAN PARA HACER VOLAR A FORD



Cortesía de Getty Images

PLAN DE ACCIÓN

Cambiar por completo una de las más famosas (también por sus problemas) corporaciones.

Aplicar lecciones de una industria con cuestiones de ingeniería y operacionales similares, pero ventas y retos de mercado totalmente diferentes.

Encontrar la manera de financiar este cambio, cuando su índice de crédito ya se ha ido en picada.

Moverse rápidamente para desarrollar una visión con el propósito de lograr éxito y un plan de acción para lograrlo.

ESTRATEGA

Después de salvar el día en Boing, Alan Mulally enfrenta ahora un reto más duro en Ford, ya que el otrora gran fabricante estadounidense de autos necesita una reestructuración completa. Los accionistas, empleados y gerentes de Ford esperan que Mulally sea la persona correcta para conducirlos

En una de las historias principales de septiembre de 2006, David Welch, David Kiley y Sanley Colmes hacen un acercamiento a "la última llamada de retorno de Ford".

REINVENTANDO A UN GIGANTE

Algunos chicos, desde el principio, creen que están destinados a la grandeza. Alan R. Mulally era uno de ésos. Cuando era muchacho en Lawrence, Kansas, se sentaba en el banco delantero de la iglesia para estudiar mejor cómo revolucionaba el ministro a la congregación. Cuando tenía 17 años, Mulally consideró el llamado del presidente John F. Kennedy de enviar un estadounidense a la Luna como un mensaje personal hacia él. "Me paré frente a la televisión y dije, 'estoy listo'", recordó alguna vez Mulally en una entrevista con *BusinessWeek*. Se inscribió a clases extra de ciencias, matemáticas y química. Hasta tomó lecciones de vuelo.

Mulally nunca estuvo en órbita. Pero encontró espacio suficiente para alimentar sus ambiciones en Boeing Co., a donde llegó como ingeniero en un VW sedán en 1969 y ascendió a ser director y presidente ejecutivo de su legendaria división de aviación comercial. Ahora está tomando un reto que puede ser más intimidante que poner a un hombre en la Luna: cambiar completamente a la achacosa Ford Motor Co., como su nuevo presidente ejecutivo.

El jovial, entusiasta, algunas veces temperamental, ejecutivo de 61 años no ha estado en ninguna lista de candidatos a mejor presidente ejecutivo desde finales de la década de 1990, cuando tuvo ofertas de trabajo importantes en Raytheon Co. y Teledisc, una fallida empresa satelital. Tampoco fue Mulally la primera opción de Ford. Desde que William C. Ford hijo tomó él mismo el puesto de presidente ejecutivo a finales de 2001, trató varias veces de encontrar a alguien que se lo quitara de las manos, yendo tras luminarias de la industria como el presidente ejecutivo de Ranault-Nissan, Carlos Ghosn y el de DaimlerChrysler, Dieter Zetsche. El hecho de que haya tenido que buscar fuera del mundo automotriz para ocupar el puesto hace surgir una pregunta profunda: ¿Puede alguien ajeno a los autos arreglar a Ford?

Mulally trae consigo conocimientos que serán invaluables cuando se abroche el cinturón en Ford. Boeing es un gigante industrial de la vieja guardia que ha resistido problemas épicos y se ha reinventado a sí misma exitosamente. Mulally ha tomado brillantes decisiones estratégicas de productos, en particular su gran apuesta en el ahorrador 787, en lugar del glotón de gasolina, favorecido por su archirrival Airbus. Tiene experiencia negociando con sindicatos, aunque no todo a este respecto es positivo. También es algo como un artista del cambio total. Después del 11 de septiembre rápidamente recortó 30 000 empleos, cerró plantas y mantuvo su unidad en números negros.

Y de alguna forma Mulally ha logrado pasar las últimas tres y media décadas en una de las compañías estadounidenses más propensas a escándalos sin haber manchado mucho su reputación. Mulally dijo a *BusinessWeek*: "He estado

en algunas situaciones difíciles, estoy aquí para ayudar a sobrevivir a una gran compañía."

Pero el antiguo ingeniero también tiene huecos importantes en su currículo. Es claro que nunca se ha enfrentado a nada como los retos que verá en Ford. Para los principiantes, ésta es una compañía mucho más grande que la división que dirigió en Boeing, con seis veces más empleados, ocho marcas contra una y 110 plantas en todo el mundo contra seis. Boeing lanza una nueva línea de aviones cada 13 años. Ford rota nuevo modelos de autos después de algunos meses. Boeing casi no hace publicidad hacia el consumidor, mientras Ford es uno de los más grandes anunciantes en la Tierra. Las finanzas tampoco son un punto fuerte de Mulally, lo cual es un poco preocupante en una compañía que oscila en un mar de tinta roja. Y finalmente, nunca ha tenido el gran perfil público de los grandes ejecutivos automotrices. Después de todo, el nuevo presidente ejecutivo de Ford es adverso a ser el centro de atención y tiende a ser quisquilloso.

ROMPER CON LA MALDICIÓN DEL INTRUSO

En Ford, Mulally tendrá que acostumbrarse a un resplandor intenso. Las ventas de la compañía están en caída libre y ha perdido 1 400 millones de dólares a la fecha este año, con la expectativa de más pérdidas. Su equipo de apoyo está hecho en su mayoría de los mismos ejecutivos que han fallado en sacar a la compañía de su actual caída. Estas personas pueden resentir su condición de extraño y tratar activamente de frustrarlo. Aun así, Mulally tendrá que confiar en ellos mientras aprende al vuelo el negocio automotriz. También tendrá a la omnipresente familia Ford mirando sobre su hombro, por no mencionar al United Auto Workers.

Quizá lo más difícil sea que Mulally tendrá que romper con la maldición del intruso. Pocas personas ajenas obtienen trabajos importantes en el negocio automotriz y Detroit tiene una forma terrible de frustrarlos. A finales de la década de 1990 gerentes de marca como Ronald L. Zarella, ejecutivo de Bausch & Lomb y un montón de especialistas en *marketing* de bienes de consumo trataron de arreglar General Motors Corp. Ford contrató muchas personas con currículos similares, sólo para verlos caer. Para 2002 la mayoría de ellos se habían ido.

Mulally "no está anclado en la industria. Ni siquiera sabe qué es lo que no sabe", dice Jeffrey A. Sonnenfeld, decano asociado en jefe de la Escuela de Administración de Yale. Pero su condición de forastero tiene algunas ventajas. Sonnenfeld añade: "No estás imbuido en el modelo prevaleciente de una industria."

Además, al contratar a Mulally, Ford obtiene un maestro de la fabricación con pocos iguales en la industria. Si hay algo en lo que es bueno Mulally es tomar un

sistema de producción en ruinas o de deficiente desempeño y hacerlo mejor de lo que nunca fue.

Nada probó sus habilidades como la caída que casi hizo que Boeing se estrellara, en 1997. Esa vez la compañía trataba de incrementar la eficiencia en la línea de producción completa, incluso cuando estaba tomando vuelo para tomar ventaja del diluvio de pedidos. El sistema completo colapsó bajo la tensión, costándole a la compañía 2600 millones de dólares y forzándola a anunciar su primera pérdida anual en medio siglo.

USE UN PLAN SIMPLE PARA AFRONTAR PROBLEMAS COMPLEJOS

Al entrar Mulally, quien recientemente había sido nombrado jefe de la división de aviación comercial, rápidamente identificó las causas: técnicas ineficientes de producción, deficientes relaciones con los proveedores, objetivos de entrega de aviones excesivamente ambiciosos y una cultura que alentaba a los gerentes a esconder los problemas. Mulally atacó estos problemas interrelacionados con un plan simple que tenía claros objetivos de productividad. A semanas de su arribo le dio a los gerentes la responsabilidad por pérdidas y ganancias, una primicia en Boeing. "Celebramos cada entrega y cada incremento de productividad", le dijo Mulally a *BusinessWeek* en una entrevista en 2001. Para 1999 los pedidos se habían casi duplicado, a 620 aviones y los márgenes de operación se quintuplicaron.

Ford necesita desesperadamente un "señor arréglalo todo" para la producción. La compañía tiene la utilización más baja de sus plantas de cualquier fabricante automotriz, según Harbour Consulting. Ford usó solamente 79 por ciento de su capacidad el último año, comparado con el 90 por ciento de GM y 94 por ciento del Chrysler Group, mientras que Toyota corrió a un 106 por ciento. Ford tiene también la dudosa distinción de ser el fabricante menos productivo en términos de horas-hombre por vehículo, una hora peor que GM y cinco horas peor que Nissan Motor Co. "Ford no ha invertido, ni se ha enfocado sobre aumentos de productividad en los años recientes, al mismo nivel que sus competidores y eso le ha costado a la compañía mucho dinero", dice Ron Harbour. He aquí un lugar donde Mulally tiene la oportunidad de hacer sonreír a los accionistas.

La experiencia de cambios totales de Mulally será crítica en Ford. La reacción que diseñó en la división comercial de Boeing tuvo un alto súbito el 11 de septiembre de 2001.

Después de que los pedidos de nuevos aviones se fueron en picada, él entró en acción, cerrando varias plantas y renegociando calendarios de entrega para

cerca de 500 aeroplanos. Al recuperarse el negocio mantuvo su división en números negros.

Esta experiencia de cambio va a ser crítica en Ford, que echó a perder la reestructuración que empezó con Bill Ford hace cinco años. La compañía no ha actuado lo suficientemente rápido para recortar su personal y aumentar su productividad. Mientras tanto, el anteproyecto de reestructuración continúa cambiando. Ford dijo en enero que recortaría al menos 25 000 empleos y cerraría 14 plantas en Norteamérica para 2012. Luego dijo que recortaría la producción del cuarto trimestre en 21 por ciento debido a la baja demanda. Este mes se espera un anuncio para acelerar el calendario de clausuras.

JUGADA MAESTRA

La habilidad de Mulally de administrar en tiempos difíciles será definitivamente utilizada. A pesar de que eliminar decenas de miles de empleos no es una práctica envidiable, es una que no pueden evitar por más tiempo los fabricantes automotrices con problemas. Mulally necesita inspirar confianza al mercado, una tarea que no será posible si no toma las medidas necesarias para recuperar la rentabilidad.

INSPIRE CONFIANZA EN UN MERCADO CAMBIANTE

La habilidad de Mulally de recortar a Ford al tamaño correcto va a depender de asegurar la cooperación del UAW. Es un sindicato más fuerte que la International Association of Machinst con las que trabajó en Boeing. Sí, el UAW tiene una fuerza algo disminuida, pero el sindicato aún puede poner en dificultades a la Ford.

Quizá Mulally ha aprendido algo de la huelga que cerró varias plantas de Boeing por 23 días el año pasado. Después de todo, su regateo inflexible fue altamente responsable del paro. En los días previos a que los mecánicos abandonaran el trabajo, Mulally pensaba dividir astutamente el sindicato a lo largo de las brechas generacionales. Mediante el ofrecimiento de atractivos paquetes de bonos y jubilaciones, él esperaba seducir a los trabajadores más jóvenes a que firmaran. Una estrategia similar había funcionado en 2002, pero no esta vez. Mulally fue forzado a negociar un acuerdo que daba al sindicato mucho de lo que quería.

Con eso aún fresco en la memoria de los círculos laborales, Mulally tendrá que actuar con cautela con el UAW. Ford necesita una reducción tan pronto como sea posible. Por tradición el UAW ha sido frío con los recortes drásticos de empleo. Pero la precaria situación de Ford es evidente incluso para los militantes sindicalistas.

David Cole, quien dirige el Center for Automotive Research, dice: "Me sorprendería que no pudieran elaborar algo muy constructivo."

Si bien Mulally tiene mucha experiencia relevante en fabricación y relaciones con la fuerza laboral, tiene muy poca en finanzas. En tiempos de crisis financieras Mulally tendrá que apoyarse en los expertos financieros de Ford, incluyendo a Kenneth Leet, el ex banquero de Goldman Sachs llevado para asesorar en venta de activos y otros temas financieros estratégicos. Ford no solamente necesita restaurar la hoja de balance financiero tomando decisiones difíciles, la compañía también requiere de alguien que pueda calmar a Wall Street y las agencias de calificación, que han empujado a Ford a territorio basura. Ese papel no es natural en Mulally.

JUGADA MAESTRA

Afortunadamente para Mulally, Ford tiene una larga historia de contratar a los financieros más consumados del país. Robert McNamara, por ejemplo, fue después secretario de Defensa del presidente John F. Kennedy. Sin embargo, Mulally debe tomar el liderazgo de balancear los objetivos estratégicos y financieros de la compañía. Parece que el efectivo es crítico ahora, pero mantener una posición controlada en Ford Motor Credit Co. puede ser difícil para el éxito a largo plazo.

BALANCEAR OBJETIVOS FINANCIEROS Y ESTRATÉGICOS

La relación de Mulally con Wall Street nunca ha sido particularmente fuerte. Mientras que ha despedido a miles de personas, vendido pequeñas unidades de fabricación y reducido la capacidad de producción de Boeing, Mulally nunca ha negociado o manejado una fusión o adquisición importante. Y cuando Boeing vendió una planta en Wichita en 2005 la presión para hacerlo vino del ex presidente ejecutivo, Harry Stonecipher, no de Mulally.

Este no es momento de esconder las difíciles decisiones financieras en Ford. La compañía perdió 1 400 millones de dólares el primer semestre del año. Y el segundo parece que estará peor. Con los analistas preocupados por la caída de ventas, esperan que los ingresos netos sufran un duro golpe en el segundo semestre. El analista de Morgan Stanley, Himanshu Patel, dice que los recortes incrementarán las ventas del negocio de Ford en Norteamérica a cuatro mil millones de dólares para este año. El negocio en Norteamérica de la compañía ya ha perdido 1 300 millones de dólares durante la primera mitad del año.

Todos los ojos están sobre el consumo de efectivo de Ford. La compañía gastó 1 500 millones de dólares de su reserva en los primeros seis meses del año. Mientras las agencias calificadoras destacan que Ford tiene cerca de 23 600 millones de dólares para cubrir el desarrollo de nuevos autos, cargos de reestructuración y costos de retiro, la pérdida de efectivo solamente se acelerará una vez que el fabricante revele otra reestructuración este mes. Ford ya ha gastado

700 millones de dólares en paquetes de separación y pagos de gastos de despidos para trabajadores sindicalizados. Mark Oline, analista de Fitch & Co., dice que entre los costos adicionales de reestructuración y las pérdidas operativas, Ford consumirá siete mil millones de dólares en efectivo este año. El crédito basura B+ de Ford ya está bajo vigilancia con implicaciones negativas y Standard & Poor's decidirá este mes si es necesario otro descenso.

Sí, Mulally tiene suficiente efectivo para mantener a Ford a flote por algún tiempo, pero no indefinidamente. Esa es una de las razones por la cuales la administración está vendiendo sus marcas de lujo. Incluso ha salido a flote la idea de vender el 51 por ciento de su negocio financiero rentable, Ford Motor Credit Co.

¿Por qué necesita Ford el efectivo? Incluso si la próxima ronda de reestructuraciones detiene las pérdidas, se espera que las ganancias sigan cayendo. Ya están siete mil millones de dólares abajo, de 83 mil millones de dólares, en la primera mitad del año. Si eso no se estabiliza, dice Oline, Ford se las verá difícil deteniendo el consumo de efectivo. Y a pesar de que su fondo de pensiones en Estados Unidos tiene un déficit de sólo dos mil millones de dólares, la compañía aún vive con el riesgo de que una baja en los mercados accionarios pueda forzarla a pagar más efectivo. Desde 2004 Ford ha pagado 5 300 millones de dólares en efectivo a su fondo de pensiones.

DIRECCIÓN INSPIRADORA

Mulally ha ganado altas calificaciones en la industria aeroespacial por su liderazgo de dos de los proyectos más exitosos de Boeing, el jet 777 y, más recientemente, el ligero 787, que cambió las reglas del juego. Pero desarrollar productos inteligentes en una compañía automotriz, especialmente en una con grandes dificultades en su línea de modelos es una propuesta enteramente diferente. En una entrevista con *BusinessWeek*, un optimista Bill Ford insistió en que Mulally tendría apoyo suficiente. "Alan tendrá toda la ayuda que necesite de inspirados muchachos automotrices", dice Ford. "Lo que nuestros inspirados muchachos automotrices necesitan es una dirección inspiradora."

JUGADA MAESTRA

La audacia de Mulally encajaba bien para abrirse camino en proyectos de Boeing, pero aún está por comprobarse su factibilidad en la cultura de Ford. Como todo nuevo líder, tendrá que moverse con confianza en sus primeros días, pero como un ajeno a esa industria, tendrá que tener cuidado de no violar ninguna norma añeja de la industria.

Mulally demostró un liderazgo de oro administrando los proyectos del 777 y 787. El 777 fue un ataque audaz sobre la sabiduría convencional. Muchos expertos en seguridad creían que aviones de motores

gemelos no podían volar sin riesgo sobre la vastedad del Océano Pacífico. Pero Mulally siguió adelante, desarrolló un plan, se lo vendió a su equipo, luego se enfocó implacablemente en ejecutar su visión. Tuvo el mismo celo en el proyecto 787.

Estas son hazañas impresionantes, pero no se parecen a los retos de productos y comercialización que Mulally ha heredado en Ford. La división de aviación comercial de Boeing es básicamente una fabricación B2B, construye aviones para aerolíneas y transportistas de carga. Ford, en su mayor parte, es una marca de consumo y bastante degradada en eso. Para estimular a los compradores necesita a alguien que entienda sobre colores de autos y tendencias de moda, cosas que no le importan mucho a los fabricantes de aviones.

JUGADA MAESTRA

Mulally necesita rápido una estrategia ganadora para Ford. Incluso si no puede reemplazar tantos modelos como sus competidores este año, puede ciertamente empezar a rehacer la identidad de Ford, una tarea que puede ser operacionalmente más fácil, pero creativamente más difícil. A pesar de que la compañía ha pasado décadas siendo muchas cosas para muchas personas, en un mundo cada vez más conectado y competitivo, Ford no puede seguir siendo el comodín de todo. En su lugar, necesita encontrar su nuevo nicho entre las docenas de jugadores del mercado de hoy.

No obstante la precaria situación financiera de Ford, lo que más preocupa a los inversionistas y analistas es la incapacidad de Ford de ofrecer productos exitosos. Sus ventas principales, SUV y carros, están bajando debido a los altos precios de la gasolina, pero parece que Ford no puede construir los autos de pasajeros que la gente quiere. John Murphy, analista de Merryl Lynch & Co., dice que durante los próximos tres años sólo se reemplazará el 60 por ciento de los modelos de Ford. Esto se compara insatisfactoriamente con el 80 por ciento de GM y el 83 por ciento de Toyota. El resultado final, según Murphy: Ford perderá cerca de un punto porcentual de participación de mercado al año hasta 2010. No hay mucho que Mulally pueda hacer al respecto, dado que a Ford le toma cinco años llevar un vehículo desde el tablero de dibujo a la sala de exhibición.

ASEGURARSE QUE EL PRODUCTO CORRESPONDA A LA COMERCIALIZACIÓN

"Ir al mercado", es una frase que entienden muy bien los ejecutivos automotrices, pero puede tomar un tiempo para que resuene en el transplantado de Boeing. Y Ford es una pesadilla de comercialización. El mensaje no sólo ha saltado por todo el lugar, la compañía debe vencer un sentimiento prevaleciente entre los

consumidores de que la calidad de sus productos no puede compararse con la de los japoneses. El hecho de que la calidad de Ford se ha incrementado en los años recientes no ha tenido eco entre los conductores. Es posible que el perseverante Mulally sea capaz de imponer alguna consistencia sobre el mensaje de ventas, pero restaurar brillo a una legendaria marca requerirá un genio de la comercialización.

LUNES POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA
Liderar el cambio total de una de las compañías mundiales más sometidas al escrutinio público, siendo ajeno a la industria.

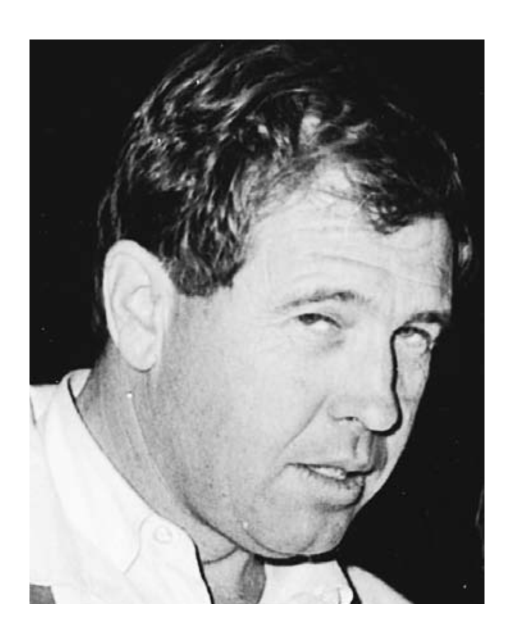
LA SOLUCIÓN
Tomar acciones inmediatas para regresar la compañía a la rentabilidad. Negociar cuidadosamente con los líderes sindicales para evitar los costos irreparables de confrontaciones.

Aplicar lecciones aprendidas en puestos anteriores en la eficiencia operativa.

MANTENER LA VICTORIA
Trabajar rápidamente para establecer tanto un plan de ayuda de emergencia a corto plazo, como una visión de éxito de largo plazo.

12

BRIAN FRANCE:
EL PRÍNCIPE DE NASCAR



ESTRATEGA

El patriarca Bill France, su hijo Brian y su hija Lesa dirigen la lucrativa franquicia entre quejas crecientes de que están monopolizando el deporte. Brian France, director y presidente ejecutivo de NASCAR, debe modernizar las tácticas tradicionales de la compañía para mantener su crecimiento.

PLAN DE ACCIÓN

Aumentar el atractivo de la compañía sin eliminar su base tradicional de admiradores.

Invertir fuertemente para desafiar las demandas antimonopolio, pero mantener el enfoque en nuevas oportunidades de crecimiento.

Esta pieza es un descriptivo artículo de 2004, por Tom Lowry, de la poderosa familia France que domina las carreras de autos de serie de Estados Unidos.

TRADICIÓN

El olor a gasolina, el rugido de las máquinas, hombres rudos resoplando con cigarrillos y maldiciendo sobre la necesidad de más caballos de potencia allá en el óvalo. Para la mayoría de las personas esto difícilmente es la sustancia de los recuerdos infantiles, pero Brian France no es como la mayoría de las personas. Cuando el hijo de la primera familia estadounidense de autos de carreras de serie hurga en sus recuerdos más remotos, él es un niño de cuatro años con una melena de cabellos color arena siguiendo a todos lados a su papi, quien platica con temerarios pilotos como Richard Petty y algunos miembros de los equipos de pits en los garages de la Daytona International Speedway. También se recuerda mirando a políticos y estrellas de cine que han ido de visita a la casa France días antes de la Daytona 500 y en la que beben cocteles y le dan una palmadita en la cabeza.

En sus 41 años France no puede recordar no haber estado en Daytona, el espectáculo dominical que marca el comienzo de otra temporada de NASCAR. Pero la gran carrera de este año, será como ninguna otra para el fornido cara de niño France, no sólo porque se tiene programado que el presidente George W. Bush haga su aparición. La carrera de 2004 será la primera de Brian como director y presidente ejecutivo de un imperio multimillonario al alza fundado en las arenas de Daytona Beach, Florida, en 1948 por su abuelo, William "Big Bill" France padre.

EN LA CIMA, EN TODO

El pasado septiembre, el padre de Brian de 70 años, Bill hijo, anunció que tras 20 años de estarse preparando en varios puestos ejecutivos, su hijo había sido elevado al trono de NASCAR. Eso cayó de sorpresa al mundo de las carreras, porque Bill hijo, ahora multimillonario, había dirigido el negocio con firmeza desde que sucedió a su propio padre en 1972. Una cirugía de corazón y problemas de cáncer en años recientes pueden haber influido en su decisión. Un confidente explica: "Bill decidió que él quería estar presente para la transición."

Lo que Brian hereda es una zumbante máquina de medios y publicidad que se mantiene evolucionando rápidamente desde su inicio como un pasatiempo para los amigos bebedores de cerveza. Los tratos con la televisión valen 2 800 millones de dólares con Fox, NBC y TNT, abarcando hasta 2008 y las carreras de NASCAR están atrayendo la segunda audiencia deportiva más grande, después de la NFL. Trece millones de aficionados compraron boletos a las 2 200 carreras de las varias divisiones de NASCAR el año pasado, con una asistencia promedio de 186 000 espectadores para los grandes eventos, a un precio promedio por boleto de 75 dólares.

Los números no paran ahí. En los pasados cinco años han abierto cuatro nuevas pistas en grandes áreas urbanas, incluyendo Los Ángeles y Chicago, y se están confluyendo los planes para poner una más en la ciudad de Nueva York, o al menos cerca. Las corporaciones gastan más de mil millones de dólares al año para patrocinios y promociones en NASCAR y las ventas anuales de mercancía con licencia llega a dos mil millones de dólares.

Los ejecutivos de NASCAR son incansables autopromotores a quienes les gusta decir que el deporte tiene más de 75 millones de aficionados, más de la mitad son fanáticos. Aun si esta evaluación es exagerada, NASCAR ciertamente se ha convertido en una fuerza cultural que corre a toda prisa a buscar el favor de un poderoso grupo demográfico de hombres blancos apodados "papás NASCAR". No es de extrañar que Bush, quien no se apareció en la Serie Mundial ni en el Super Tazón, asista a Daytona.

Sin embargo, hay un molesto rechinido, bajo el dulce ronroneo de las máquinas NASCAR. Aún antes de que el volante dejara las manos de Bill hijo, la vieja guardia de las carreras se preguntaba si Brian tiene lo que se necesita para dirigir el deporte. Después de todo, a Bill hijo se le reconoce el hecho de poner a NASCAR en el mapa nacional al mismo tiempo que protegía fieramente los intereses de los conductores, dueños de equipos y propietarios de pistas (junto con las de los France, por supuesto) y hacerlo con un cálido ambiente familiar. A los conocedores de las carreras les gusta decir que Big Bill convirtió a los carros de serie en un deporte, Bill hijo los convirtió en un negocio y ahora Brian los quiere convertir en entretenimiento. Es el atractivo de Hollywood lo que tiene a las personas molestas. Pero el joven France, quien comparte un hogar en Los Ángeles con su segunda esposa y su hijastra de once años, promete nuevas opciones para que el deporte no se estanque.

SALIR DE LA ZONA DE CONFORT

France no se bromea a sí mismo sobre cuánto escrutinio recibirá. "¿Estoy aquí por mi apellido? Hasta cierto punto", dice France. "Pero le pediría a la gente que me juzgue a mí y a mi equipo ejecutivo por nuestros logros. Ustedes nunca van a querer enemistarse con los aficionados de corazón, pero vamos a tomar riesgos."

No es sólo un debate sobre lo llamativo de NASCAR que podría estar en problemas. Los France enfrentan una demanda antimonopolio en la que se alega que usaron injustamente su control sobre NASCAR, el cuerpo normativo y las sanciones de las carreras de autos de serie, para favorecer a la compañía propiedad de la familia, pero de propiedad pública, International Speedway Corp., en la adjudicación de eventos. La demanda hecha por un accionista de otra compañía

de pistas, está entablada para ir a juicio este verano en Texas. Puede sacar brillo al resplandor publicitario sobre los secretos de la familia France; especialmente dado que David Boies, el abogado que procesó el caso del Departamento de Justicia contra Microsoft Corp., representa a los France, mientras que el abogado defensor de O. J. Simpson, Johnnie Cochran representó al accionista.

Trágicamente, Johnnie Cochran murió de un tumor cerebral a principios de 2005. Su firma de abogados continúa representando al accionista que demanda a los France. A principios de 2006 un juez federal rechazó una petición de NASCAR e ISC de desechar la demanda, ordenando en su lugar que la queja antimonopolio cumpla la prueba de suficiencia. Las dos partes pueden ocupar el próximo año para reunir información y el caso será escuchado posteriormente en el año.

Mientras tanto, en un deporte que nunca conoció un patrocinador al que no le gustara, France tendrá que persuadir a las corporaciones para seguir gastando. Con los precios de patrocinio para mantener a un equipo de carreras competitivo elevándose por los cielos (se han más que duplicado en 10 años, llegando a tanto como 15 millones de dólares por temporada) y un creciente desorden de logotipos en los trajes de carreras, autos y pistas, eso será un indudable reto. Muchos equipos han luchado por conseguir patrocinadores este año. "Los costos y el desorden están aumentando", dice Dennis McAlpine, analista independiente que sigue la ISC. Aun así, Brian pretende perseguir agresivamente dos industrias que han sido elusivas: servicios financieros y alta tecnología.

JUGADA MAESTRA

France quiere ampliar el atractivo de NASCAR, una aparente movida paradójica para una compañía que ha tenido éxito en el pasado anunciando orgullosamente sus raíces sureñas. Buscar compañías con el problema opuesto (extender su alcance más allá de su patria costera) es un buen primer paso. Sin embargo, aún con los mejores planes, es posible que France no pueda expandirse en muchas direcciones al mismo tiempo: edad, género, raza, clase, geografía e incluso nacionalidad.

AMPLIANDO EL ATRACTIVO

De todos modos, en tecnología ya dio un paso gigante, aún antes de su ascenso. En 2003 se anunció que después de 32 años, Winston era reemplazado como el patrocinador de la serie principal de carreras NASCAR por Nextel Communications Inc. La matriz de Winstons, R. J. Raynolds Tobacco Holdings Inc. había estado pagando cerca de 30 millones de dólares al año, pero la compañía inalámbrica de Reston (Virginia), está ofertando 750 millones de dólares los próximos 10 años para poner su nombre en la serie Copa Nextel, uno de los más grandes tratos de patrocinio. El que una compañía de tecnología esté

reemplazando a un fabricante de cigarros en lucha, dice mucho acerca de dónde se dirige el deporte. Trabajando con Nextel, NASCAR puede ahora explotar las oportunidades de vender las carreras a adolescentes, algo que no podía hacer con Winston.

Eso se apega al esfuerzo de France de atraer a aficionados más jóvenes. NASCAR está en el primer año de un trato exclusivo de seis años para juegos de video con Electronic Arts (algunos conductores, como Dale Earnhardt hijo, usan el simulador de carreras del juego para estudiar sus habilidades). EA está en pláticas con Nextel sobre ofrecer algún tipo de juego relacionado con NASCAR en sus teléfonos. Nextel ya ofrece un servicio especial de noticias, "NASCAR on the go", a sus suscriptores telefónicos. Y nascar.com es uno de los cinco sitios de deportes más visitados.

Como cualquier gran familia, los France tienen sus tensiones internas. Brian ha escuchado por años comentarios de que su única hermana mayor, Lesa France Kennedy, de 42 años y presidenta de ISC, es la mejor ejecutiva. No le ayuda el que Lesa se graduó de Duke y Brian nunca obtuvo su título de Central Florida. A pesar de la rivalidad entre hermanos, los conocedores de NASCAR dicen que tanto Brian como Lesa sabían que designar a una mujer para dirigir a un NASCAR dominado por los hombres no iba a suceder. Y France no pierde tiempo en hacer patente que la Era de Brian ha empezado.

La primera directiva de France anunció cambios a las normas en el sistema de puntuación de NASCAR, el cual determina el piloto campeón cada año. Los cambios son para crear mayor expectativa de octubre a noviembre, la recta final de la temporada de 10 meses, cuando el índice de audiencia televisiva se ve golpeado por el fútbol americano. Después de todo, la versión NASCAR del Super Tazón, la Daytona 500, abre la temporada en lugar de cerrarla.

AMPLIAR EL CAMPO DE JUEGO

Cambiar un sistema de puntos que ha estado vigente desde 1975 fue un error para algunos pilotos. El campeón de NASCAR 2003, Matt Kenseth, y el cuatro veces campeón, Jeff Gordon, criticaron los cambios diciendo que eran sobre calificaciones, no sobre carreras. "Se podría decir que sus cambios... van demasiado hacia el lado del entretenimiento", dice Gordon. La respuesta de Brian fue: NASCAR es entretenimiento.

Para la forma en que France la ve, NASCAR no se trata sólo de competir con otros eventos de carreras de autos de "ruedas afuera", como la serie Indy, o con las ligas de "palo y pelota", sino más bien con todas las opciones de entretenimiento.

JUGADA MAESTRA

Además de extender su alcance físico, NASCAR debe reposicionar su contenido para nuevas audiencias. Por ejemplo, remarcar la naturaleza físicamente rigurosa de las carreras hace que NASCAR sea atractiva para espectadores de deportes tradicionales, quienes disfrutan viendo programas de deportes que remarcan las habilidades atléticas.

Es por eso que ha contratado a Richard Glover, exejecutivo número dos de ESPN Inc., para forjar nuevas relaciones con Hollywood. Una película Imax de NASCAR debutará en marzo y el canal de cable FX planea una serie de "reality show" que siga la vida de los pilotos. Y NASCAR presume de suficientes celebridades. El gobernador de California, Arnold Schwarzenegger, es un aficionado, tal como Ben Affleck, gran mariscal del Daytona 500 de este año. A Sheryl Crow le gustan las carreras. A Britney también. Brian dice: "Si podemos mostrar el drama y el atletismo de una manera diferente y mejor, entonces de eso es de lo que se trata."

REPOSICIONAR EL CONTENIDO

Tinseltown está muy lejos de las raíces de las carreras de autos de serie en las polvorientas pistas del sur, donde contrabandistas, buenos muchachos y veteranos de regreso de la Segunda Guerra Mundial bebían a grandes sorbos un líquido que no era agua y trataban de sacarse uno a otro del camino. "Big Bill" France, el propietario de una gasolinera de Daytona, empezó a poner algo de orden en las carreras, organizando eventos que se corrían en las duras arenas de la playa cercana. Cuando las carreras se extendieron en todo el sur y hacia pistas duras, Big Bill, con una figura formidable de 1.95 m, se preocupó de que cada pista tuviera sus propias reglas. Así que llamó a una reunión de organizadores de carreras en el hotel Streamline, en Daytona, en 1947, para sugerir que una sola entidad controlara las carreras de autos de serie. Un año después NASCAR nació.

A través de los años, al crecer las carreras de autos de serie, así lo hizo también el control de la familia France. Hoy, ese control está creando una corriente de resentimiento. Muchas personas en el mundo de NASCAR esperan que la demanda antimonopolio solicitada por el hombre de negocios Francis Ferko, de Plano (Texas), accionista en Speedway Motorsports Inc., pueda forzar a los France a soltar algunas de sus posesiones. Ferko sostiene que antes de que Speedway construyera la Texas Motor Speedway, de 150 millones de dólares, en 1997 (100 millones de dólares en remodelaciones se han añadido desde entonces), los France prometieron realizar dos carreras importantes ahí. Hasta ahora, la pista sólo tiene una carrera de la Copa Nextel.

Ferko alega que los France usan a la NASCAR para favorecer injustamente más carreras en las pistas propiedad de ISC, que realiza 16 de las 36 carreras

Nextel. Dos más se corren en una pista que la familia posee por separado. Si bien parece que existe una muralla china entre NASCAR de Brian e ISC de Lesa, sólo es un cartón de yeso lo que los separa: las operaciones comparten las mismas oficinas en el mismo piso en un edificio de Daytona en cuya fachada parece una bandera a cuadros. "Es 1000 por ciento injusto, ¿o puede ser más injusto todavía?", dice sarcásticamente el presidente ejecutivo de Speedway, Bruton Smith, el segundo más grande negociante de autos en el país, con oficina matriz en Charlotte, "el factor de la avaricia aquí ha sido un verdadero problema". El piloto Gordon dice que son reales las preocupaciones de que los France tienen mucho control, pero "lo que han logrado nos permite a muchos de nosotros vivir vidas realmente sorprendentes".

Ambos lados dicen que quieren que el caso vaya a los tribunales. Y mientras Brian y Lesa están formando un frente común, han tenido su parte de desacuerdos al pasar de los años. Lesa (quien fue adoptada por Bill hijo y su esposa Betty Jane) y Brian son todo menos efusivos el uno con el otro. "Nos metemos en situaciones de alta competitividad", dice Lesa, quien está casada con el cirujano plástico Bruce Kennedy. Por ejemplo, Lesa dice que Brian no se emocionó cuando ella negoció un trato para que Pepsi se convirtiera en la bebida oficial de ISC. Coca-Cola Co., es patrocinadora de NASCAR. "Siempre hay debates buenos, enérgicos, sobre cómo hacer las cosas", dice Brian.

FRACTURAR EL MERCADO MÁS GRANDE

Hoy día, sin embargo, una prioridad principal tanto para Brian como para Lesa, es construir una pista en Nueva York. Las carreras de autos de serie en la Gran Manzana es algo de lo que se ha hablado por años, pero hay una nueva urgencia para NASCAR. En febrero ISC anunció su intención de construir una pista en el estado de Washington, dejando a Nueva York como el último vacío geográfico más grande de NASCAR y quizá su mercado más importante. El jefe de operaciones de NASCAR, George Pyne, de 38 años, graduado de Choate y Brown, uno de los ejecutivos de treinta y tantos de los que se ha rodeado Brian dice: "Diez millones de estadounidenses viven en ese mercado. Para tener un producto totalmente exitoso debes estar ahí."

Construir una pista en Nueva York se reduce a bienes raíces, porque por lo menos se necesitarán varios centenares de acres de tierra. Brian pasó alrededor de 60 días en Nueva York el año pasado promoviendo el plan y dado que ISC desarrollaría la pista, Lesa ha estado volando a la ciudad cada ciertas semanas para trabajar también en el trato.

Estar en Nueva York pondrá las carreras de autos de serie en la cara de la Avenida Madison, ella dice: "Simplemente, abrirá muchas puertas."

Nadie disfrutaría más ver una pista en la ciudad que los ejecutivos de las cadenas de televisión que han pagado por los derechos de NASCAR. Hasta el 2001 esos derechos eran negociados por cada pista, pero France y su principal ejecutivo de TV, Paul Brooks, de 38 años, persuadieron a los dueños de las pistas a consolidar esos derechos con NASCAR y acometer con un paquete en red que incluyera televisar todas las carreras de las Series Nextel y de la segunda división Busch. Funcionó, impulsando un cambio del cable a la audiencia más amplia de las transmisiones. Fox, de News Corp. ha hecho la inversión más grande en NASCAR, transmitiendo las carreras de la Copa Nextel en la primera mitad de la temporada (para no tener conflictos con su programación de la NFL en el otoño), al incluir las carreras de la Serie Busch en su canal FX, al cubrir extensamente las carrera de autos en su canal SPEED y transmitiendo un programa diario, *Totally NASCAR*, en Fox Sport Networks. "Hemos hecho un gran trabajo al poder desmitificar las carreras con grandes análisis... y toda clase de nuevos ángulos de cámaras", dice el presidente ejecutivo de Fox Sports, David Hill. "Y podemos capturar el sonido. Estos autos suenan como bestias prehistóricas enjauladas. No se parece a nada que hayas escuchado."

Las carreras Winston de Fox (Nextel este año), han promediado de 4 a 5 puntos de audiencia (cerca de 5.4 millones de hogares sintonizándolas), contra cerca de 10.5 para el juego promedio de la NFL en Fox. Aun así eso es más que el promedio de la temporada regular de béisbol con 2.6 de audiencia en Fox. La Daytona 500 del año pasado en Fox tuvo 9.8 puntos de audiencia (aunque, en contraste, el Super Tazón de este año en CBS tuvo 41.4). "Porque estos son coches que todos manejamos, Dodges, Fords, Chevrolets", dice Hill. "Hay una accesibilidad hacia eso." Pero no para todos.

PATROCINADORES, PATROCINADORES POR TODOS LADOS

La crítica hacia las carreras de autos como un deporte de TV es que es mortalmente aburrido observar a los autos dar vueltas y vueltas, y que las personas que realmente lo sintonizan es sólo para ver los choques, como ocurre con los tipos que esperan las peleas durante los juegos de jockey. Aun así, los aficionados dicen que una vez que se entiende la carrera todo se trata de estrategia. "Lo veo como un enorme juego tridimensional de ajedrez", dice Dan Gronich, presidente de la firma de bienes raíces Grubb & Ellis/New York: "Ves cómo los pilotos manejan la corriente de aire (un vacío creado por un auto frontal jalando a otros detrás de él), rebasando, parando en los pits, cambiando ruedas. Las características son lo que las hace fascinantes."

El presidente de NBC Sports, Ken Schanzer, concede que aprender ese deporte puede tomar “cierta iniciación”, pero “afrontémoslo, NASCAR realiza un Supertazón cada semana”.

También hay esa cosa de que es demasiado espectáculo. Y si bien NASCAR se vende como la mejor oportunidad de comercialización en deportes, es posible que se esté dirigiendo a un problema de saturación. Para la temporada 2004, NASCAR tendrá 36 patrocinadores oficiales, desde el Official Armed Service (el U. S. Army), hasta la Official Pizza Delivery (Domino’s Inc.). Otras veintiún compañías, de Ragú a Waste Management Inc., son socios promocionales. Cada auto tiene un patrocinador principal (que contribuye con nueve a 15 millones de dólares por temporada) y gran número de patrocinadores asociados. Las pistas tienen patrocinios separados. Adicionalmente, los pilotos pueden tener sus propios tratos de patrocinio. (El piloto estrella Gordon, digamos, gana más de 20 millones de dólares al año en las bolsas de las carreras y contratos promocionales.)

Así que ¿asociarse con las carreras de autos de series es una buena inversión? Eso depende de con quién hables. Mark Schweitzer, vicepresidente en jefe de mercadotecnia en Nextel dice: “Escuche, digamos que la base de aficionados de NASCAR no son 75 sino 40 millones, aun así hay una tremenda oportunidad para nosotros.” David F. D’Alessandro, presidente de John Hancock Financial Services Inc., no lo ve de esa forma: “No vale la pena luchar por espacio con las docenas de otros patrocinadores. Además, tu calcomanía principal viaja a 320 km por hora, ¿quién puede ver eso? ¿Y está la audiencia realmente sobria para verla? De cualquier forma, tener a un tipo surgiendo de una bola de fuego tampoco es una forma prudente de vender seguros.”

JUGADA MAESTRA

Al igual que otras compañías de entretenimiento, NASCAR debe cumplir las necesidades de anunciantes notoriamente nerviosos que retiran los dólares al primer viso de imprudencia. Las compañías e industrias que mejor encajan para el patrocinio de NASCAR son aquellas que no sólo toleran sino que prosperan en la velocidad, el riesgo y la resistencia.

NO ALTERE LA PARTE MEDULAR

La todopoderosa comercialización de NASCAR también preocupa a los veteranos. “[Brian] siempre necesita recordarse a sí mismo que esto se trata de carreras de autos”, dice Richard Petty, de 66 años, siete veces campeón de NASCAR y actualmente propietario de un equipo. Pero Brian France no necesita recordar las huellas que debe seguir. El legado de la familia lo mira fijamente cada día desde

las paredes de las oficinas de NASCAR: fotos de su abuelo y su padre con pilotos, importantes ejecutivos y presidentes.

Una mañana reciente Brian estaba en su oficina revisando la prueba inicial de un nuevo comercial en una enorme televisión de pantalla plana. Usando imágenes generadas por computadora, se ve a viejos pilotos junto a la nueva generación (Richard Petty con Gordon, "Bola de Fuego" Roberts y David Pearson con Earnhardt hijo), con los viejos autos corriendo contra las nuevas máquinas. El mensaje del anuncio, NASCAR atemporal, es el intento de Brian de unir lo viejo con lo nuevo.

"El mayor reto de Brian no es ninguno de esos temas de pilotos o patrocinadores o nuevos aficionados. Su reto más grande es ser Brian France", dice Felix Sabates, dueño de un equipo, que lo conoce desde que era un niño. Cuando el anunciante grite "enciendan sus motores", en Daytona, el nuevo presidente ejecutivo tendrá oficialmente su oportunidad.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA

EL PROBLEMA

Alimentar crecimiento orgánico fuera de los mercados geográficos medulares, que están cada vez más saturados.

LA SOLUCIÓN

Escoja a sus patrocinadores y públicos objetivos cuidadosamente para maximizar el retorno de inversión.

MANTENER LA VICTORIA

Mantenga su distancia de otros negocios controlados por la familia.

Reposicione sus propuestas de valores centrales para atraer a grupos demográficos distintos.

13

EDOUARD MICHELIN: LLEVANDO A MICHELIN A NUEVAS ALTURAS



Cortesía de Getty Images

PLAN DE ACCIÓN

Incrementar márgenes ya altos en un producto de lujo.

Inyectar nuevas rutinas operativas y políticas en una compañía formal tradicional, sin dañar su feroz identidad nacional.

ESTRATEGA

Edouard Michelin (fallecido recientemente) heredó la legendaria compañía de neumáticos de su familia, asumió el trono y empezó cambios importantes. Después de décadas de liderazgo de su padre y abuelo, el joven presidente ejecutivo tuvo la oportunidad de modernizar al inveterado fabricante galo.

Este perfil de 2002, reportado desde todo el mundo por Christine Tierney con Ann Therese Palmer, Chester Dawson y Joann Muller, se enfoca en el heredero Edouard Michelin.

VALORES BÁSICOS

Francia está en la dolorosa necesidad en estos días de campeones corporativos. El juvenil, exitoso director general galo, representado por el extravagante Jean-Marie Messie, de Vivendi Universal, cada vez se parece más a un ídolo caído, una víctima de arrogante orgullo, abismales fluctuaciones en las acciones y el ahora desacreditado culto a las puntocom.

Aquellos individuos que buscan reparar su fe perdida en el establecimiento del negocio francés deben considerar una visita a Clermont-Ferrand, un pueblito en el sur de Francia. Ahí encontrarán a Edouard Michelin, el presidente ejecutivo y heredero de la compañía francesa de neumáticos que lleva su nombre. Con casi 20 por ciento de participación del mercado global de neumáticos de 70 mil millones de dólares, Michelin es el principal fabricante mundial de neumáticos, un título que recientemente recuperó de la japonesa Bridgestone Corp. Aparentemente, Michelin parece la antítesis de la compañía de la Nueva Economía: tiene 113 años, es un negocio familiar y hace... bueno, neumáticos. Y también, maravilla de maravillas, hace dinero, se espera que las ganancias operativas lleguen a los 1 060 millones de dólares en 2002, un salto del 7 por ciento respecto del año pasado y un sólido desempeño en una suave economía global. "Hace dos años las compañías eran valoradas con base en cosas como retornos por clics", dice Edouard Michelin. "Hoy estamos regresando a los valores básicos."

En algunas formas, el Michelin de cuarta generación es tan conservador como se puede. A los 39 años, Edouard Michelin califica como uno de los jefes europeos más jóvenes. Un hombre de familia con seis hijos, Edouard lleva un estilo de vida modesto: sin yates, aviones, sin apartamento de 17.5 millones de dólares en Park Avenue. Su única debilidad son los autos veloces. Estacionado en su entrada está un Audi RS4, edición limitada, de 380 caballos de fuerza y costo de 63 000 dólares.

MÁS CHISPA DE MICHELIN

El Audi da un indicio de que la industria automotriz puede esperar un poco más de chispa desde Michelin; especialmente ahora, el año en que el presidente ejecutivo de Michelin ha emergido finalmente de la sombra de su padre. A pesar de que Edouard ha dirigido la compañía desde 1999, cuando su padre François le entregó el reino, François permaneció como un compañero administrativo hasta mayo, cuando renunció a ese puesto a la edad de 75 años. Durante sus 44 años al timón, el mayor de los Michelin adquirió una reputación de jefe con puño de hierro, pero también transformó al fabricante de neumáticos provinciano en un líder mundial. Hoy, tres gigantes (Michelin, Bridgestone y Goodyear), tienen casi 60 por ciento del

mercado mundial de neumáticos, seguidos por el alemán Continental y el italiano Pirelli.

ENFOCARSE EN LA CALIDAD EN UN MERCADO CONSCIENTE DE LOS PRECIOS

Edouard ha estado con la compañía desde 1989, cuando se graduó de la prestigiosa Ecole Central francesa. Aún se asesora con su padre regularmente, pero es claro que está deseoso de poner su propia marca en la compañía. El quiere hacer de Michelin, con sus 15 500 millones de dólares en ventas anuales, el indiscutido fabricante de neumáticos número uno del mundo, con una ventaja cómoda sobre sus rivales. Y quiere exprimir una mayor ganancia de cada neumático que venda: su meta es lograr un constante 10 por ciento de margen operativo, algo que Michelin aún tiene que conseguir durante su gestión. Los márgenes amplios son difíciles de obtener en una industria cuya dinámica es tan hostil hacia las ganancias. La inversión necesaria para hacer neumáticos vanguardistas es enorme. Y Michelin, junto con sus rivales, están bajo una enorme presión de sus clientes, principalmente fabricantes de autos, para mantener los precios bajos. Una amenaza semejante es que la calidad básica de un producto masificado como son los neumáticos, es muy buena, tan buena que muchos consumidores aún compran con base en el precio, a pesar de las grandes preocupaciones sobre seguridad.

Edouard está luchando contra esa tendencia con productos tecnológicamente avanzados que ofrecen un desempeño superior e imponen un extra. Tomemos el neumático PAX “que rueda desinflado”, que Michelin exhibirá en el próximo auto show de París. Con un precio inicial de 140 dólares, el PX puede rodar 200 km después de pincharse. Los gerentes de Michelin dicen que el énfasis en productos de gama alta les ha ayudado a revertir una caída de dos años en las ventas: la compañía reportó un salto del 16 por ciento en ganancias operativas en la primera mitad de 2002, de 540 millones de dólares. Y la acción ha subido 26 por ciento en los últimos 12 meses.

Edouard también está abriendo la compañía (alguna vez una de las más cautelosas en Europa), para hacerla más receptiva a sus clientes y accionistas. Él permite a los altos ejecutivos automotrices vistazos furtivos a proyectos dentro de las estrechamente vigiladas instalaciones de investigación en Ladoux para involucrarlos durante las fases iniciales del proceso de diseño. Se reúne con inversionistas cada dos a tres semanas; es el primer jefe de Michelin que hace eso. La compañía incluso acogió a analistas en su planta de Clermont-Ferrand y les dio un curso intensivo sobre fabricación de neumáticos. Las alguna vez frías relaciones de Michelin con los sindicatos franceses también se han entibiado.

JUGADA MAESTRA

Hoy día ni siquiera un negocio familiar centenario puede mantener un intenso aislamiento. Las frecuentes interacciones con clientes y críticos permiten a Michelin probar nuevos productos y conceptos de comercialización, reunir una retroalimentación útil y (también muy importante) crear confianza.

"Edouard está más dispuesto a negociar", dice Hervé Carrusca, el representante local del sindicato Force Ouvrière, "antes, con su padre, no había discusión".

Edouard, quien afiló sus talentos durante una estancia de tres años en las oficinas centrales estadounidenses de Michelin, en Greenville, Carolina del Sur, ha pugnado por una mayor rendición de cuentas y ha extendido la mano a los empleados con un plan popular de opciones de acción. "Edouard está trayendo un toque anglosajón a muchas áreas, notablemente en términos de relaciones con accionistas externos y técnicas administrativas. Claramente se ve que tiene sus propias ideas", dice Louis Schweitzer, presidente ejecutivo del fabricante francés Renault.

CONSTRUIR LA CONFIANZA CON RETROALIMENTACIÓN DEL CONSUMIDOR

En su búsqueda del liderazgo mundial, Michelin tiene un invaluable buen compañero: el Hombre Michelin, quien lleva el nombre de Bibendum en Francia y Bi-bi-deng en China. "Ninguna otra compañía tiene algo como él", dice Steve Saxty, director ejecutivo de práctica automotriz en FutureBrand Co., firma de consultoría de Nueva York. Quizá no lo haya notado, pero la mascota de 104 años de edad de Michelin luce ahora una silueta más musculosa, resultado de una discreta liposucción.

La pregunta ahora es qué tan en forma puede poner Edouard a su compañía. Michelin ya es más rentable que Goodyear y Bridgestone, la cual fue golpeada por un retiro de neumáticos de su unidad estadounidense Firestone hace dos años. Aún así, los márgenes de operación, ahora del 7 por ciento, han fluctuado toda la década pasada. Los inversionistas castigarán a Michelin si no llega a su objetivo prometido del 10 por ciento.

Por eso que la innovación es crítica. Michelin reinvierte 4 por ciento de las ventas en investigación y desarrollo, sobrepasando a sus rivales (con la posible excepción de Bridgestone, que no revela cifras). La investigación también retribuye en la industria aeroespacial. Cuando el Concorde reanudó sus vuelos el pasado noviembre, el jet supersónico estaba equipado con nuevos neumáticos Michelin, especialmente diseñados para resistir la picaduras que hicieron explotar uno de los neumáticos Goodyear de un avión, hace dos años en París, conduciendo a

un mortal choque. Michelin es también el proveedor exclusivo del Programa del Transbordador Espacial de Estados Unidos. Edouard dice: "Sentimos que con la tecnología de Michelin estamos excepcionalmente posicionados, si no cometemos errores, para ser el líder indiscutible."

Esa es una pretensión audaz, y que debe ser probada. La compañía que le trajo el neumático radial en 1947 está ahora ocupada promoviendo el PAX como el primer neumático de la industria que "rueda desinflado". Bridgestone ha sacado rápidamente su propia versión del PAX, cotizado cerca de un tercio menos, pero los fabricantes de autos están dispuestos a pagar más por la tecnología patentada de Michelin. El anillo interior relleno de gel del PAX asegura una conducción tan suave que por lo general el conductor no se da cuenta que tiene un neumático ponchado. Son alertados por un sistema de monitoreo de presión que les dice que el neumático tiene una pinchadura y que reduzcan la velocidad a 80 km por hora. El PAX, ya disponible en las minivan Scenic de Renault, será ofrecido como opción en el sedán de lujo A8, de Audi, de 66 000 dólares, y en el próximo deportivo de lujo de Cadillac.

ENFOCARSE EN LOS CLIENTES MÁS RENTABLES

Mientras tanto, Edouard se está alejando de los clientes que dejan volumen pero pocas ganancias. Michelin desechó a sus antiguos clientes GM Europa y Fiat para concentrarse en segmento de lujo del negocio. Eso significa vender más neumáticos como el Diamaris de 20 pulgadas y 398 dólares, que BMW coloca en su popular X5 SUV. "Lo que parece que está haciendo Michelin es no perseguir contratos a cualquier precio", dice el director general de BMW, Helmut Panke.

Los neumáticos de alto desempeño como los Diamaris demandan precios elevados dos o más veces que los de los neumáticos regulares, mientras que las ventas en ese segmento están creciendo un 10 por ciento anual, comparadas con 2 por ciento para el mercado general de neumáticos. Los neumáticos de lujo representan ahora hasta el 44 por ciento del total de ventas de neumáticos para autos de la compañía francesa, más que el 30 por ciento en 1998.

CAPITALIZAR LOS TROPEZONES DE LOS COMPETIDORES

En Estados Unidos, una fortalecida conciencia de marca como resultado del retiro de neumáticos de Firestone ha permitido a Michelin aumentar su participación de mercado a pesar de que ha subido los precios hasta 6 por ciento en el año pasado. "Hemos visto un cambio claro en el comportamiento del consumidor estadounidense, con la gente preguntando mucho más antes de comprar un neumático", dice Edouard. Después de que Ford Motor Co., culpó a los neumáticos de Firestone de los mortales reventones de neumáticos en los SUV hace tres años, el

antiguo anuncio publicitario de Michelin (con su línea "porque mucho depende de sus neumáticos"), resonaba en los consumidores.

"Creo que es significativo que su anuncio enfatizara la seguridad", dice Scot Bernstein, un abogado de valores de Sacramento, California, que tiene neumáticos todo terreno de Michelin en su Jeep y neumáticos también de Michelin para todo clima en su apreciado Camaro 1978. Jerry Nerheim, presidente de Waukegan Tire & Supply Inc., en Waukegan, Illinois, dice que los neumáticos Michelin son los de mejores ventas: "Michelin es a lo que todos le tiran, ser tan buenos como ellos. Ellos establecen los estándares."

Desde la debacle de Firestone la participación de Michelin en el mercado de Estados Unidos (que incluye su marca estadounidense B. F. Goodrich y Uniroyal) se ha incrementado tres puntos, al 25 por ciento. "Están incrementado precios (en Estados Unidos y Europa) y ganando participación de mercado, ¿pero qué tanto puede durar?", dice Patrice Solaro, analista de Julius Baer, en París.

MANTENER LA POSICIÓN CON UN SERVICIO SUPERIOR

Edouard cree que puede asegurar sus ganancias con un servicio superior. El equipo usado en el nuevo proceso de fabricación de neumáticos, C3M, es tan compacto que puede ser enviado de una instalación a otra en una sola carga de avión. Y aún así desempeña las mismas funciones que una fábrica tradicional. Los ejecutivos de Michelin dicen que el proceso, implementado en 2001, les la da la flexibilidad de producir pequeñas cantidades de neumáticos de lujo rápidamente sin comprometer la producción de neumáticos regulares. "Es una herramienta invaluable para nosotros", dice un ejecutivo de una compañía de autos europeos que ha usado la tecnología. Desde entonces, los competidores Pirelli y Goodyear han desarrollado versiones similares del C3M.

A pesar de sus recientes jugadas inteligentes Edouard tuvo un comienzo torpe como presidente ejecutivo. Tres meses después de haber asumido al puesto, en junio de 1999, encendió demostraciones y una reprimenda del gobierno francés al anunciar que recortaría 7 500 empleos el mismo día que anunció un gran aumento en ganancias. Pero aprendió rápido. Cuando el anterior gobierno socialista ordenó una reducción en la semana laboral a 35 horas, Edouard acordó negociar con los sindicatos de Michelin, escapando de la postura de su padre de tómalo o déjalo. "Lo que a la gente le gusta de Edouard es que es honesto y aprende de sus errores", dice Noel Goutard, presidente ejcutivo retirado y ahora presidente honorario del consejo de supervisión del proveedor de autopartes Valeo.

Aunque es más jovial que su padre, Edouard ha probado ser un agresivo supresor de gastos. En el auge de los recientemente completados despidos en Europa, ha gastado 100 millones de dólares en un plan de reestructuración que

eliminará 2 000 plazas en las operaciones de Michelin en todo Estados Unidos en el curso de este año y el siguiente, generando 200 millones de dólares al año en ahorros.

Edouard también persigue la agresiva estrategia global que empezó su padre. En un viaje a China, le hizo una visita sorpresiva a un comerciante de neumáticos para camiones en la provincia de Szechwan. ¿Por qué (quería saber Michelin) están elevándose las ventas de neumáticos radiales en China, aun cuando cuestan tres veces más que los neumáticos estándar? El comerciante explicó, según la traducción del personal local de Michelin, que los cargueros chinos sobrecargan rutinariamente sus camiones, empacando 20 toneladas en vehículos construidos para cargar 5. ¿El resultado? Después de unos cuantos viajes los neumáticos explotan, pero las radiales reforzadas con acero pueden aguantar la sobrecarga.

Seguro que lo hacen, Michelin se convirtió en el número uno en China el año pasado, con un 30 por ciento de participación el mercado de reemplazo de neumáticos, después de firmar un acuerdo para inyectar 143 millones de dólares por los próximos tres años en una inversión en la cual tienen la mayor participación, con la Shanghai Tire & Rubber Co. "Quien sea el número uno en China y pueda aguantarlo, será el número uno en Asia en 30 años", predice Hervé Coyco, cabeza de la división de autos y camiones ligeros. Prepárate Bridgestone, Bi-bi-deng está calentando sus músculos.

ACTUALIZACIÓN

Trágicamente, Edouard Michelin murió en el naufragio de un bote de pesca en la costa Francesa en mayo de 2006. Su inesperada muerte fue especialmente dura para las comunidades de negocios y política francesas, quienes veían en él a uno de los grandes líderes de la nación. Michael Rollier, quien previamente había compartido con Michelin el título de presidente ejecutivo, anunció posteriormente su intención de continuar la estrategia que Michelin había desarrollado.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA

EL PROBLEMA

Mantener su estrategia de productos de lujo en una industria sensible a los precios.

Evitar el retroceso del desastre desafortunado de un competidor.

LA SOLUCIÓN

Diferenciar su compañía con una posición que remarque su superioridad tecnológica.

Actualizar anticuadas prácticas administrativas dentro del contexto nacional.

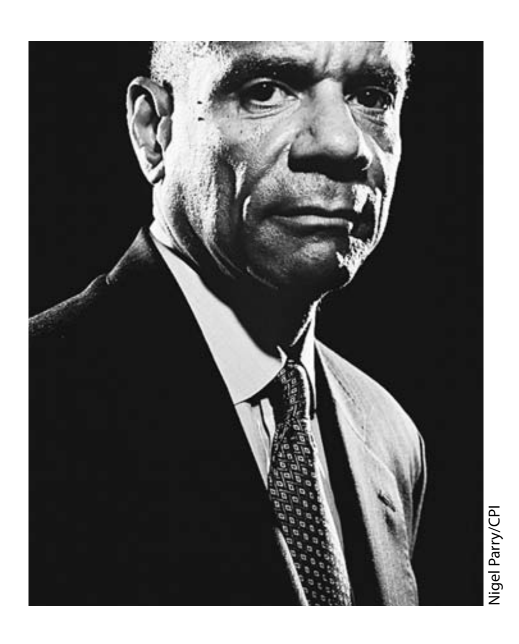
MANTENER LA VICTORIA

Invertir fuertemente en investigación y desarrollo.

Introducirse a mercados emergentes tempranamente para aprender de inversiones conjuntas, pero cuidándose de competidores locales cada vez más sofisticados.

14

KEN CHENAULT: ¡CÁRGUELO A LA TARJETA! EN AMERICAN EXPRESS



Nigel Parry/CPI

ESTRATEGA

Kenneth Chenault ha hecho historia como el primer afroamericano en dirigir una de las treinta compañías del Promedio Industrial Dow Jones, la poderosa casa de servicios financieros American Express. Él sacudió la industria de las tarjetas de crédito al moverse a un territorio largamente dominado por Visa y MasterCard.

Esta historia de 2004 por Mara Der Hovanesian echa una mirada a Ken Chenault, mientras está a punto de lanzar una gran guerra de tarjetas de crédito.

PLAN DE ACCIÓN

Cambiar las caducas dinámicas de la industria en el "trillonario" mercado de las tarjetas de crédito.

Atraer a las masas sin dañar la marca American Express.

Ganar participación de mercado seduciendo a los competidores para que no se vayan con la competencia y dándoles a esos clientes más oportunidades para usar los servicios de American Express.

APROVECHE EL MOMENTO

Este es el momento que Kenneth I. Chenault, presidente ejecutivo de American Express Co., ha estado esperando durante toda su carrera. Como un recluta novato a cargo de la planeación estratégica hace más de dos décadas, él buscó mover a AmEx más allá de su lucrativo nicho como una tarjeta de cargo de clase alta, una idea que era demasiado radical para la vieja guardia de la compañía. Después, como cabeza de tarjetas de consumidores, empezó una tenaz campaña contra los gigantes de la industria, Visa USA Inc., y MasterCard International Inc., y el candado que tenían en la emisión de tarjetas a través de los bancos. "Yo tenía la voluntad de enfrentar las visiones convencionales para sacudir las cosas", dice Chenault, de 53 años de edad.

Voluntad es una cosa, oportunidad es otra. Pero ahora Chenault tiene ambas. Se espera que este otoño la Suprema Corte de Estados Unidos apoye un fallo de la Corte de Distrito de ese país para el Distrito Sur de Nueva York, que dice que Visa y MasterCard (que juntas controlan el 79 por ciento del mercado de tarjetas en la Unión Americana), reprimen la competencia y la innovación al prohibir que los bancos que las poseen emitan tarjetas rivales. Por primera vez en sus 154 años de historia, AmEx tendrá carta abierta para emitir plásticos a través de los bancos de Estados Unidos e inundar el mercado con millones de sus tarjetas, verde, oro y platino. El fallo, la culminación de un caso antimonopolio lanzado por el Departamento de Justicia hace seis años, "creará competencia en nuestra industria por vez primera", dice David W. Nelms, presidente ejecutivo de la unidad Discover Financial Services, de Morgan Stanley.

PROGRAMAS DE RECOMPENSAS MEJORADOS

La decisión de la Suprema Corte (y los planes de Chanault para explotarla agresivamente), cambiarán para bien el negocio de tarjetas de 2.1 mil millones de dólares. De hecho, la industria ya está en el centro de la mayor lucha en su historia por la participación de un mercado saturado. Todas las marcas y bancos principales están en un frenesí para cortejar a grandes gastadores volubles. Su arma preferida: programas de recompensas mejorados, una herramienta de comercialización de la que AmEx fue pionero. Esta empresa ofrece ahora grandes incentivos en efectivo y puntos por millas cambiables por boletos de avión. U. S. Bancorp ofrece lecciones privadas de yoga con Gwyneth Paltrow en sus nuevas tarjetas Stratus Rewards Visa. Y en la caza de más tiendas, las alguna vez tarjetas exclusivas como Diner's Club de Cytigroup pronto serán aceptadas en los Wendy's, así como en el Waldorf-Astoria.

John C. Grund, socio del First Annapolis Consulting Inc., especialista de la industria localizada en Maryland, dice: "Ahora se trata de ver cómo robar participación de uno a otro, innovar y buscar nuevos mercados."

APROVECHE LA OPORTUNIDAD

Esta libertad para todos está conduciendo a la largamente vaticinada sociedad sin efectivo. El Tío Sam acepta plásticos, los beneficios de asistencia social y los salarios son pagados cargando una tarjeta con efectivo. Pero los consumidores estadounidenses aún utilizan efectivo o cheques para pagar por cerca del 59 por ciento de los 8.2 miles de millones de dólares al año que gastan en todo, desde habitación hasta hamburguesas. Si la industria de las tarjetas puede capturar al menos una parte modesta de esos 4.8 miles de millones de dólares de compras en efectivo experimentaría un crecimiento acelerado. *The Nilson Report*, gaceta de la industria, predijo que los gastos combinados de tarjetas de crédito y débito crecerían 13 por ciento durante 2007. El editor de *Nilson*, David Robertson, dice: "Están hablando del producto bancario más rentable, minorista del mundo. La competencia entre los titanes va a ser feroz. Ellos se están golpeando severamente el uno al otro."

Parece cierto que esta pelea golpeará duro los márgenes de las compañías de tarjetas, que están bajo ataque legal por los comerciantes y reguladores. AmEx tiene más que perder. Carga a los comerciantes cerca del 2.6 por ciento de las ventas, más que el apenas 2 por ciento impuesto por Visa y MasterCard. Por cierto, la tarifa promedio de AmEx cayó 2.3 por ciento el año pasado, según documentos de la compañía. Tradicionalmente, las compañías de tarjetas han sido reacias a negociar las tarifas. Pero algunos comerciantes son tan ardientemente cortejados que pueden regatear. Costco Wholesales Corp., el detallista bodeguero número uno de la nación, firmó un contrato exclusivo de 10 años con AmEx porque obtuvo mejores (pero no revelados) términos, que lo que ofrecían los rivales. "Las tarifas de Visa y MasterCard son escandalosas", dice el presidente ejecutivo de Costco, James D. Sinegal. "Ninguno nos da un margen de maniobra."

MÁS EFECTIVO DE MÁS CLIENTES

Con sus márgenes bajo presión, Chenault debe hacer subir la cantidad que sus consumidores gastan usando sus tarjetas. Eso es justo lo que está haciendo; en el segundo trimestre de este año ese gasto creció 19 por ciento, llegando a 100 mil millones de dólares por primera vez. Su estrategia es simple: primero, quiere tener más tarjetas en las manos de las personas persuadiendo a los bancos de cambiar a los clientes, de Visa y MasterCard a AmEx. Luego aspira a instar a los clientes a gastar más y comprar otros productos de AmEx.

JUGADA MAESTRA

Extender la marca AmEx ayudará a la compañía a adquirir más clientes, quienes comprarán otros productos de AmEx y disfrutarán los beneficios de un solo proveedor, como administración integrada de cuentas en línea. Con datos más precisos sobre las preferencias de sus clientes, AmEx proporcionará cada vez más ofertas hechas a la medida, dando a los clientes aún más razones para quedarse.

AmEx no quiere atrapar a cualquier cliente de Visa y MasterCard, quiere a la clase de inversionistas acaudalados, esos que ganan entre 100 mil y un millón de dólares al año. Estas personas cargan bastante a la tarjeta, manteniendo alto su perfil y pagan el total de sus estados de cuenta. Con miles de nuevos grandes compradores en el redil, el batallón de 12 000 asesores financieros de Chenault se moverán para venderles asesoría y planes financieros, que empiezan en 500 dólares. Luego venderán productos de seguros e inversiones, incluyendo los propios de AmEx. Chenault dice: "Tenemos que ser el proveedor número uno para los clientes de grandes gastos tanto para tarjetas como para asesoría financiera. Tendremos una ventaja porque tenemos un claro enfoque en estos clientes."

Al mismo tiempo AmEx dará un paso más arriba en su administración para en su camino desacostumbrar a las grandes compañías y pequeños negocios de los cheques hacia el plástico corporativo. Los analistas calculan que hay un mercado de 400 mil millones de dólares al año en Estados Unidos para adquisiciones y nóminas, listo para ser aprovechado. Y a pesar de que AmEx es cinco veces más grande que su competidor más cercano para proporcionar tarjetas comerciales a propietarios de pequeños negocios, Chenault persigue una mayor participación de su valor de cuatro mil millones de dólares en gastos. Sólo 90 mil millones de dólares de estos últimos se realizan con tarjetas de crédito.

ASPIRAR A LA CLASE ALTA

Aun antes de que AmEx emita su primera tarjeta a través de un banco estadounidense, sus competidores ya están contraatacando. Están promoviendo fuertemente tarjetas oro y platino dirigidas a los clientes de clase alta de AmEx. A mediados de julio, Visa lanzó un ataque relámpago mediático para su rediseñada Signature Card, mediante la cual los clientes gastaron 80 mil millones de dólares el año pasado. MasterCard está remodelando su World MasterCard. Las corredurías y bancos también se están metiendo de lleno. "Algunas tarjetas no satisfacen completamente las necesidades o deseos de la clase alta", dice Christopher L. Pieroth, vicepresidente en jefe de productos y comercialización para U. S. Bancorp de Minneapolis, el octavo banco más grande de Estados Unidos, que lanzó su Stratus Reward Card en abril. Los tarjetahabientes pueden acumular puntos para

tours privados en el Louvre y las pirámides egipcias, así como un viaje en jet privado. "Los jugadores están reconociendo que éste es un mercado muy lucrativo, ustedes van a ver un gran empuje."

Chenault está apostando a que el alto estatus de las tarjetas AmEx puede ayudarle a coger una buena parte del futuro crecimiento del mercado. La clave es hacer que sus tarjetas se destaquen entre los 848 millones de tarjetas circulando hoy en Estados Unidos. El año pasado unos 8 000 emisores de tarjetas mandaron por correo unas cinco mil millones de solicitudes, 40 por hogar. La tasa de respuesta se ha desplomado. En lugar de añadir tarjetas a sus carteras, las personas están reemplazando las que ya tienen, dice John Gould, director del Tower Group, consultoría financiera de Needham, Massachusetts. Y eso, dice él, debe abrir la puerta para AmEx: "Ellos son creativos, tienen algo de interés para el emisor que Visa y MasterCard no tienen: prestigio."

ECONOMÍAS DE ESCALA

AmEx tiene más que ofrecer que sólo prestigio. Dado que cobra a los comerciantes cerca de medio punto porcentual más que Visa y MasterCard, puede permitirse dar a los bancos una mayor participación de sus tarifas. La mezcla atrajo a MBNA, el primer banco en hacer un trato para emitir tarjetas de marca AmEx muy pronto. Ese fue un gran logro para Chenault. MBNA emite más MasterCards y Visas (casi 56 millones juntas), que ningún otro banco. "Por lo general no te gusta ayudar a tus competidores, pero a veces tiene sentido", dice el presidente ejecutivo de MBNA, Bruce Hammonds. "Ambos podemos hacer más dinero y expandir nuestro negocio." Capital One Financial Corp., de McLean, Virgina, otro gran cliente de los gigantes puede ser el próximo converso, según los analistas (Capital One declinó hacer comentarios). Mientras tanto Chenault corteja docenas de bancos que cree que firmarán si la corte declara ilegal los contratos restrictivos de Visa y MasterCard.

La jugada de Chenault puede retribuirle mucho a American Express en los ingresos netos. Por un lado, los bancos que emitan AmEx cargarán el costo si los clientes no pagan sus cuentas, algo que AmEx lleva sobre sus hombros con sus propias tarjetas. Y con más tarjetas en circulación, Chenault podrá extraer significativas economías de escala de la red AmEx, enlazando a comerciantes, bancos y clientes. "Se emitirán más tarjetas, más comerciantes escogerán aceptarla y la economía de la firma empezará a subir", dice Howard K. Mason, analista bancario en jefe de Sanford C. Bernstein & CO.

Para cada 10 por ciento de aumento en las cuentas de las tarjetas, él calcula que AmEx sólo incurrirá en un 1.5 por ciento más de costos de red. Así que el

20 por ciento actual de retorno sobre acción debe tener un gran aumento. Richard Freeman, profesor de administración de la Escuela de Negocios Stern, de la Universidad de Nueva York, añade: "Si tienen acceso al negocio de los bancos creo que hay un gran potencial de subida."

NO DEBILITE LA MARCA

Sin embargo, primero Chenault debe llevar a cabo algunos pasos elegantes de baile. Su maniobra más truculenta será reclutar millones de tarjetahabientes sin debilitar el estándar dorado de la marca AmEx. Según la clasificación *BusinessWeek*/Interbrand 2004, era la catorceava marca más valiosa en el mundo, con un valor cercano a 18 mil millones de dólares. Lo que es más, AmEx no tendrá tarjetas de débito, que están creciendo 17 por ciento al año (el doble de rápido que las tarjetas de crédito), hasta que Chenault establezca un sistema para ligarlas con las cuentas de banco. Y el negocio de la administración monetaria aún se está recuperando de años de tropiezos. Durante los últimos tres años menos de un quinto de los fondos mutuos de acciones al menudeo de AmEx 72 clasificaron en el cuarto superior de su grupo de similares, según el rastreador de fondos Lipper Inc.

JUGADA MAESTRA

Mantener su prestigio será un reto, pero la expansión también ofrece a AmEx la oportunidad de despojarse de cualquier percepción no deseada (como pomposa, cara o elitista), que previamente pudo haber manchado su identidad.

De hecho, Chenault debe manejar varios problemas simultáneamente si quiere alcanzar su objetivo de dominar la gama alta de los negocios de tarjetas y asesoría financiera. Debe ganar participación de mercado sin permitir que los márgenes de AmEx se hundan demasiado. Debe persuadir a suficientes comerciantes adicionales para que acepten su tarjeta y paguen sus altas tarifas. Y tiene que persuadir a los bancos que lo dejen ofrecer sus servicios financieros AmEx junto con los suyos propios. "¿Quién posee al cliente?", pregunta William H. McCracken, presidente ejecutivo de la investigadora del mercado de consumidores Synergistics Research Corp., en Atlanta. "¿Es el banco emisor o American Express o ambos?, si son ambos, eso hace surgir algunas preguntas espinosas."

Por ahora, los bancos parecen atraídos por la voluntad de AmEx de pagarles más. Pero los principales rivales de Chenault están tratando de reducir el espacio. En abril elevaron sus comisiones a comerciantes en tarjetas de crédito cerca de 5 por ciento, de forma que puedan pagar más a los bancos, según *Nilson*.

Los críticos dicen que con la táctica les saldrá el tiro por la culata. "Si la estrategia es ayudar a los bancos a meterle más la mano a los bolsillos de los

comerciantes, esa es una perspectiva peligrosa", dice Kenneth A. Posner, analista de tarjetas de crédito para Morgan Stanley, quien calcula que pueden estar en riesgo la mitad de los 24 mil millones de dólares al año que ya ganan de esas comisiones.

Los comerciantes ya están molestos. El año pasado lucharon por un acuerdo de tres mil millones de dólares (a ser pagado en 10 años) de Visa y MasterCard en una demanda conjunta antimonopolio liderada por Wal-Mart Stores Inc. La demanda alegaba que los grupos de tarjetas obligaban a la fuerza a los comerciantes a pagar altas comisiones por transacciones con tarjetas de débito, lo que los grupos negaban. Algunos grandes comerciantes que desistieron de la demanda, incluyendo a Home Depot (HD), aún están buscando reparación de daños en otros procesos. Discover, en primer lugar, ve una oportunidad: "Podemos ser la solución para los comerciantes enojados", dice Nelms, de Discover. Los comerciantes pagan en promedio un 15 por ciento menos a Discover que a Visa y MasterCard, según *The Nilson Report*. "Por supuesto que estamos tomando a pecho las lecciones", añade Robert W. Selander, presidente y director general de MasterCard. "Si usted acuerda por mil millones de dólares, obviamente hace más que escribir unos cuantos cheques". En última instancia, MasterCard está lista para regatear con los grandes comerciantes.

GANE LA CONFIANZA DE SUS DETRACTORES

AmEx enfrenta un reto con sus propias comisiones. En agosto pasado el abogado Blaine H. Bortnick, de la firma Liddle & Robinson y Gary B. Friedman, de Friedman & Shube, de Nueva York, presentaron una demanda antimonopolio en nombre de varios pequeños comerciantes alegando que AmEx cobra comisiones excesivas. "El Caso Wal-Mart fue parte de la inspiración", dice Bortnick, quien trata de ganar la clasificación de demanda conjunta para el proceso. AmEx dice que luchara vigorosamente en esta clase de casos.

Estas demandas parecen ser un gran dolor de cabeza para Chenault, AmEx obtiene cerca del 65 por ciento de ganancias de tarjetas por las comisiones a los comerciantes, mientras Visa y MasterCard generan solamente el 20 por ciento de su ingreso de su parte en las comisiones a comerciantes. Eso es porque sus rivales confían en los intereses de balances por pagar, mientras AmEx depende de niveles altos de gastos. Chenault espera sacrificar algo de sus márgenes para aprovechar la oportunidad que representa la competencia desencadenada. Él cree que al seleccionar sólo los mejores bancos y clientes podrá incrementar no sólo el número de transacciones con sus tarjetas, también los montos gastados con cada una. Chenault dice: "No soy complaciente ni ignorante de las presiones. La carga sobre nosotros es que debemos dar valor por el precio más alto."

Lo que los comerciantes valoran más es el número de clientes con grandes gastos que Chenault puede darles. Los clientes de AmEx son atractivos porque usan sus tarjetas más frecuentemente que los de los rivales y gastan un promedio de más de 8 000 al año, cerca del doble que los clientes de Visa y MasterCard. Aun así, Chenault juega a alcanzar a Visa y MasterCard. Cada uno de ellos tiene 5.2 millones de comerciantes en sus listas, contra 3.5 millones para AmEx. "Estamos dondequiera que AmEx quiere estar", dice sarcásticamente Tim Attinger, ejecutivo importante de Visa.

Según algunas medidas, eso está kilómetros delante de AmEx. Las 430 millones de tarjetas de Visa valen 1.1 miles de millones de dólares en compras en Estados Unidos, mientras que las 35 millones de tarjetas de AmEx suman 260 mil millones de dólares en cargos. La categoría de gasto diario de Visa aumenta cerca de 100 mil millones de dólares al año, o 5.5 por ciento, principalmente debido a las tarjetas de débito. "AmEx es hoy un jugador de nicho y lo va a ser aún más debido al explosivo crecimiento que se viene en prepago y débito", dice Elizabeth Buse, vicepresidenta ejecutiva para desarrollo de productos en Visa.

Chenault espera acortar esta distancia lanzando nuevos productos y una abundancia de programas de recompensa que seduzcan a los clientes a gastar más. La tarjeta Blue de AmEx (que tiene como meta capturar las compras diarias en objetos como abarrotes, tintorería o timbres postales) ofrece ahora hasta el 5 por ciento en devolución de efectivo y dobles puntos de bonos. Las nuevas tarjetas prepagadas, cargadas con efectivo, que AmEx puede personalizar para eventos costosos como bodas o bar mitzvahs, están diseñadas para llegar a un mercado que vale unos 105 mil millones de dólares. Y está probando ExpressPay, un dispositivo de pago enlazado con sus tarjetas y activado vía radio, en más de 600 lugares, incluyendo las cadenas Eckerd Drug, Blimpie Subs & Salads y Carl's Jr. También está empujando duro para que sus tarjetas sean aceptadas por arrendadores y proveedores de mayoristas de Cash & Carry. El año pasado, por ejemplo, hizo equipo con New York Related Cos. para permitir a los inquilinos pagar su renta con el plástico en 16 edificios de lujo.

ESCOJA BIEN A SUS SOCIOS

Dado que la estrategia de Chenault involucra su habilidad para mantener a sus tarjetahabientes gastando en grande, será quisquilloso sobre los bancos con quien firmará. Sus clientes tendrán que gastar lo suficiente para mantener los promedios de AmEx. También insiste en que los bancos usen algo del dinero extra que ganan de él en desarrollar sus propios programas personalizados de recompensas. Si los bancos no dan el servicio, "desconectaremos el cable", dice Chenault.

Y no es una amenaza falsa: Chenault terminó un trato de tarjetas con el Canadian Imperial Bank of Commerce por mutuo acuerdo, apenas pasados

18 meses. "Las tarjetas no estaban cumpliendo nuestros objetivos financieros", dice la vocera de CIBC, Susan McDougall.

Los críticos sostienen que condiciones tan duras pueden disuadir a algunos bancos de emitir tarjetas AmEx. Chenault argumenta que está ofreciendo más que sólo tarjetas. Por una comisión, bancos comunitarios, uniones de crédito y bancos de mediano tamaño podrán obtener la experiencia de AmEx en tarjetas de gastos corporativos de viajes y entretenimiento y tarjetas de compras para pequeños negocios, dos áreas en las que es líder del mercado. Algunos han vendido los productos a plazos anuales de AmEx por años. Chenault dice que puede ayudar a los bancos a hacer un mejor trabajo vendiendo inversiones y asesorando a los acaudalados. Los bancos representan cerca del 17 por ciento de los 180 mil millones de dólares en ventas de fondos mutuos y el 1 por ciento de los 480 mil millones de dólares en ventas de seguros de vida, según Celent Communications LLC. Pieroth, de U. S. Bancorp, dice: "Probablemente los bancos no son los más creativos cuando se trata de apuntar a nichos de mercado." En efecto, los bancos están muy atrás de las corredurías, quienes han capturado casi dos tercios de las ventas de inversiones a los clientes de altos ingresos.

INCITANDO LA INVERSIÓN

AmEx necesita nuevas formas de distribuir sus servicios de planificación financiera y los bancos son una perspectiva tentadora. Mientras más planes venda Chenault tendrá más oportunidades de vender otros productos: el año pasado los planes de inversión vendidos por los asesores de AmEx representaron tres cuartos de los 1 400 millones de dólares en ventas principalmente minoristas de la unidad de la compañía American Express Financial Advisors Inc., localizada en Minneapolis. Si los bancos se molestan ante la idea de que los asesores de AmEx vendan a sus clientes, Chenault no insistirá, aunque él piensa que estarán cometiendo un error. Él dice: "Las necesidades de los consumidores y las presiones de los competidores están abriendo el sistema."

También está empujando a las compañías grandes que ofrecen fondos AmEx en sus 401 mil planes de retiro a realizar seminarios sobre inversiones. Tales programas representaron cerca del 18 por ciento de los nuevos clientes de AmEx el año pasado. Y él ha colocado asesores en más de 300 tiendas Costco en todo el país.

JUGADA MAESTRA

En 2005 la unidad AEFA fue eliminada y renombrada Ameriprise Financial Inc., permitiendo a los negocios restantes de AmEx enfocarse en sus tarjetas de crédito y negocios de servicios de viaje. A pesar de que Ameriprise ha perdido el prestigio de su antigua matriz corporativa, su recién encontrada libertad le permite recaudar dinero más rápidamente, fuera de las murallas de AmEx.

Los tarjetahabientes actuales aún tienen que ser exprimidos a su potencial completo, dice James M. Cracchiolo, presidente ejecutivo de AEFA. Él calcula que tienen cerca de 80 mil millones de dólares en efectivo e inversiones en bancos y corredurías a los que les gustaría consolidarse en AmEx.

Los planes financieros pueden ser más fáciles de vender que los productos de inversión de AmEx. Sin embargo, desde que se convirtió en director general, Chenault a barajado las gerencias ejecutivas de AEFA, contratado nuevos gerentes monetarios y añadido una nueva línea de productos para el menudeo e inversionistas institucionales. Nuevas líneas como los fondos AXP Partner, administrados por firmas de primera clase, como Gabelli Asset Management Inc. y Wellington Mangement Co., se han desempeñado mejor que los fondos de la casa de AmEx, promediando un retorno anual del 14 por ciento contra el 8 por ciento de los fondos de la casa. Y mejor aún, han atraído 4 800 millones de dólares de inversionistas minoristas desde 2001. El resultado: las ganancias de AEFA aumentaron 18 por ciento en el segundo trimestre, y los activos crecieron 55 por ciento a 380 mil millones de dólares el año pasado.

Los escépticos dudan que Chenault pueda cazar a organizaciones tan grandes como Citigroup, que está ocupado construyendo su propia marca de tarjetas y negocio de servicios financieros. El jefe de operaciones y presidente de Citi, Robert B. Willumstad, dijo a analistas en febrero que era dudosa una sociedad con AmEx, a pesar de que se habían reunido ejecutivos de ambas compañías. Además, Citi colocó su tarjeta de lujo, pero convaleciente, Diner's Club (la primera tarjeta de crédito en el mercado iniciada en 1950), en competencia directa con AmEx al asociarse con MasterCard. Sin embargo, Mason, de Bernstein, calcula que Citi pueda apaciguarse, al menos para darles a sus clientes una opción. "El desgaste es una cosa peligrosa", dice. "Citi y otros deben considerar el costo de no hacer negocios con AmEx." Selander, de MasterCard, añade: "Ciertamente no va a ser un éxodo, creo que va a ser más un experimento."

TRAER LAS LECCIONES GLOBALES A CASA

Para cualquier obstáculo que Chenault enfrente en Estados Unidos, él sabe que su estrategia ha sido probada en campo en el exterior. Y funcionó. Si bien AmEx ha tenido libertad de firmar con bancos, la competencia por tarjetas y servicios financieros ha aumentado. Desde su lanzamiento en 1999, la red de servicios globales de AmEx, una de sus divisiones de más rápido crecimiento, ha firmado con 84 bancos en 94 países. El año pasado sus ventas llegaron a 12 mil millones de dólares; el gasto saltó 30 por ciento en el segundo trimestre.

En sus tres años al frente de AmEx, Chenault ha enfrentado muchas pruebas severas. Cuatro meses después de convertirse en director general, en 2001, la compañía fue sacudida por revelaciones de mil millones de dólares en pérdida en una apuesta de bonos basura que salió mal. Luego, el 11 de septiembre no sólo desalojó a AmEx de sus oficinas centrales en el bajo Manhattan, también detuvo el camino del negocio medular de la compañía de viajes corporativos y entretenimiento. Las ganancias se redujeron a la mitad y el futuro de AmEx lucía tan débil que fluyeron rumores en Wall Street de que pronto podría ser tomada por Citigroup o compañías similares. Chenault dice: "Todo lo que nos pudo haber caído, nos cayó."

Pronto recobró la iniciativa. Se tragó la pérdida de mil millones de dólares en bonos basura y cortó a la mitad el riesgoso préstamo corporativo. Así como el negocio desapareció en la estela del 11 de septiembre, recortó 14 500 empleos, 16 por ciento de su fuerza laboral y subcontrató 2 000 trabajos tecnológicos a IBM. Al final de este año habrá recortado un acumulado de costos de cuatro mil millones de dólares. "Los inversionistas dudaban que la compañía se recuperara", dice el analista David A. Hendler, de CreditSights Ltd. "Chenault ha hecho un trabajo sorprendente."

Fue un trabajo tanto de construir como de recortar. Mientras otros directores generales se agacharon durante la recesión, Chenault compró dos compañías, las primeras adquisiciones considerables de AmEx en más de una década. Desde 2002 ha inyectado 7 800 millones de dólares en comercialización, promoción y programas de recompensas, casi 12.2 por ciento de las ganancias. Aún audaz, volteó de cabeza el modelo de negocio de AmEx. Antes del 11 de septiembre dos tercios de su facturación de tarjetas venía de gastos de viaje y entretenimiento corporativo y un tercio del consumo regular de clientes. Para el año pasado las tasas se habían invertido. "Estamos comprometidos en una transformación muy importante para nuestra compañía —dice Chenault— American Express es una nueva historia."

Es una historia con un gran día de paga. El 26 de julio AmEx reportó utilidades récord de 876 millones de dólares y ventas récord de 7 300 millones de dólares para el segundo trimestre.

El ex presidente de IBM, Louis V. Gerstner hijo, que dirigió AmEx por 11 años y que reclutó a

JUGADA MAESTRA

La historia de los negocios está regada de historias sobre compañías que fallaron en ajustarse durante recesiones, Sun Microsystems, de Silicon Valley, por ejemplo. Para evitar esa debacle, Chenault recortó miles de empleos, especialmente en los servicios de viajes. Pero también tuvo la suficiente visión de largo plazo para hacer adquisiciones inteligentes que después probarían ser críticas.

Chenault, llevándoselo de los consultores Bain & Co., en 1981, dice: "Una vez que él se da cuenta de lo que hay que hacer, tiene el impulso de correr el riesgo y hacer que suceda. Es un gran solucionador de problemas."

La solución a sus últimos retos yace en las manos de los consumidores. Sus competidores no cederán terreno sin luchar, pero Chenault cree que los clientes de ellos cambiarán a su tarjeta cuando tengan la oportunidad. Como les dice a los banqueros con los que intenta firmar: "El cambio está en las tarjetas." Seguramente ocurrirá si la Suprema Corte cambia las reglas del juego.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA

EL PROBLEMA

Desarrollar nuevos productos y servicios que extiendan el atractivo de una marca de lujo, sin perder su prestigio.

Ganar en un mercado saturado, altamente competitivo.

LA SOLUCIÓN

Asociarse sólo con compañías que puedan dar clientes, marcas y beneficios que cumplan sus estándares premium.

Desarrollar productos creativos y ofertas de servicios, como las tarjetas IN:NYC, IN:Chicago y IN:LA, alineadas con su imagen de exclusividad.

MANTENER LA VICTORIA

Invertir fuertemente en mantener la identidad de su marca.

PROFETA DE LOS NEGOCIOS
C. K. PRAHALAD ESTÁ CAMBIANDO LA FORMA EN LA QUE PIENSAN LOS PRESIDENTES EJECUTIVOS

Tome un paseo en taxi por Bombay y éstas son las escenas que lo sorprenderán primero: familias sin hogar andrajosamente vestidas se tienden desgarbadamente en mantas en medio de casuchas, un tráfico desesperadamente atascado con cada tipo de vehículo escupiendo hollín y carros de madera; vendedores ambulantes en los huesos golpeando en su ventana al parar en cada semáforo. Para los visitantes extranjeros tales imágenes impactantes de pobreza y desesperación son difíciles de sacudir.

Sin embargo, cuando usted ve las mismas calles a través de los ojos de C. K. Prahalad, se convierten en una colmena de emprendedores y creatividad. "Veo lo positivo dentro del fango," dice Prahalad mientras acomoda su regordete armazón en la parte trasera de un sedán Tata, para realizar un rápido tour por Bombay. Mientras el auto avanza a vuelta de rueda a través de la congestionada calle Mohamed Ali, él nota que virtualmente cada individuo está ocupado en un negocio de algún tipo, ya sea vendiendo dientes de ajo, exprimiendo jugo de caña de azúcar por unos centavos el vaso o cargando televisores.

En cada calle señala las intrigantes empresas guardadas en esquinas y grietas. Con las tarifas de telecomunicaciones más bajas del mundo, "todo lo que necesita aquí es un teléfono y una tarjeta de 20 dólares para empezar un negocio", explica en su mesurado tono barítono. Él se da cuenta de una ocupada tienda del tamaño de un clóset cobrando unos cuantos centavos por página para enviar faxes. "Ese tipo probablemente empezó con un solo teléfono y luego añadió un fax e impresora. Ahora tiene un centro de comunicaciones ofreciendo precios extremadamente bajos." Tales emprendedores, asegura, fueron pioneros de los servicios baratos de pago por uso, mucho antes de que se pusieran en boga en Occidente. El auto para en una pequeña tienda de textiles. Prahalad salta afuera y le pregunta al dueño si lo deja estar detrás del mostrador. Pequeños contenedores de un solo uso de cinco centavos, de champú, jabón, pasta de dientes y otros artículos caseros cuelgan de las paredes y techo.

JUGADA MAESTRA

Piense en grande. Establezca objetivos ambiciosos y luego encuentre la forma de movilizar los recursos para lograrlos, en lugar de hacerlo al revés.

Advierten las marcas: Head & Shoulders, Lifebuoy, Pears, Colgate, Lux. "La baja calidad no venderá", dice.

Después de una hora de este paisaje, es difícil mirar a Bombay y sus empobrecidos ciudadanos de la misma manera. Eso es exactamente lo que Prahalad, de 64 años, pretendía. El don del profesor de la Universidad de Michigan para poder cambiar la percepción de la gente sobre el mundo a su alrededor ha hecho de Prahalad un increíblemente influyente estratega corporativo. Ha construido una lucrativa carrera de consultor ayudando a multinacionales como Citibank, Philips y Philip Morris a liberarse de formas de pensamiento incrustadas y elaborar nuevos modelos de negocio. Prahalad y su colega Gary Hamel ayudaron a encender una revolución de la administración en la década de los noventa con su idea de las "competencias medulares", que dicen que las compañías deben identificar y enfocarse en sus fortalezas competitivas. Su libro de 1994 *Competing for the Future* es considerado un clásico. Una década después, Prahalad coautor de *The Future of Competition*, el cual argumenta que el tradicional método "centrado en la compañía" para la innovación de productos está dando paso a un mundo en el que las compañías "participan en la creación" de los productos con los clientes. Ese libro le dio a Prahalad buena reputación entre los diseñadores. Al mismo tiempo, ha estado trabajando para convencer a los ejecutivos que las masas pobres de hoy, tan frecuentemente desechadas por subsistir fuera de la economía global, son en realidad el futuro. El trabajo de 2004 de Prahalad sobre ese tópico, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, ha sido aclamado como uno de los libros de negocios más importantes de los años recientes y ha convertido a Prahalad en una celebridad en el campo del desarrollo internacional.

INNOVACIÓN DE INTELIGENCIA CALLEJERA

Ahora uno de los pensadores más creativos del mundo de la administración tiene una idea incluso más radical: él cree que la ingenuidad emprendedora que trabaja en medio de dicha pobreza, donde el éxito depende de exprimir lo máximo de los mínimos recursos para proporcionar productos de calidad a precios increíblemente bajos, tiene implicaciones cósmicas para los ejecutivos y consumidores de todas partes. "Algunas de las compañías más interesantes del futuro no emergerán de Silicon Valley o de otros lugares con medios abundantes," dice. "Vendrán de lugares que menos imaginamos, en los que muchos ejecutivos son considerados marginales. Sin embargo, esos ejecutivos no tendrán esa excusa por mucho tiempo."

En el mundo según C. K. (abreviatura para Coimbatore Krishnarao), las naciones pobres están incubando nuevos modelos de negocio e innovadores usos de la tecnología que en las próximas décadas empezarán a transformar el paisaje competitivo de todas las industrias globales: de las finanzas y servicios de telecomunicaciones, al cuidado de la salud y la fabricación de automóviles. La globalización, subcontrataciones, el Internet y el abanico de telecomunicaciones inalámbricas baratas están acelerando un cambio dramático. Prahalad advierte que pocas corporaciones occidentales están controlando esas fuerzas. Y eso las pone en riesgo de ser absorbidas por una nueva camada de multinacionales super-competitivas que están completamente fuera de sus pantallas de radar, justo como los iconos industriales estadounidenses como Xerox, General Motors y RCA fueron tomados por sorpresa en las décadas de los setenta y ochenta por novatos japoneses más ágiles como Canon, Toyota y Sony.

Para su próximo libro, Prahalad está ensamblando estudios de caso de compañías indias que podrían engendrar formas enteramente nuevas de pensar sobre cómo dirigir negocios. Operadores de telecomunicaciones en rápido crecimiento como Bharti, Reliance y Tata, por ejemplo, venden rentablemente servicio celular por tan sólo dos centavos el minuto, "aunque deben comprar el mismo equipo que las compañías occidentales", dice. Ahora se están preparando para lanzar paquetes de televisión de banda ancha, datos y voz en los Estados Unidos. El hospital Narayana Hrudayalaya, de Bangalore, cobra una tarifa de sólo 1500 dólares por una cirugía de bypass de corazón que costaría 50 veces más en los Estados Unidos y opera a cientos de infantes cada año gratuitamente. Aun así es altamente rentable, no tiene deuda, y clama tener una tasa de éxito mayor que la de la mayoría de los hospitales estadounidenses. Narayana también asegura de forma rentable, a 2.5 millones de hindúes pobres contra enfermedades serias por 11 centavos al mes por persona.

Los bajos salarios por sí mismos no pueden ser responsables de tales diferencias de precios con occidente, asegura Prahalad. El secreto verdadero son ingeniosas prácticas de reducción de costos, como una confianza extrema en la subcontratación, el uso novedoso de la tecnología y sacar el mayor provecho del capital de inversión.

"Éstas son innovaciones radicales", dice Prahalad, muchas de las cuales pueden ser adoptadas en los Estados Unidos.

JUGADA MAESTRA

Provea servicio a los pobres. La gente que vive en la pobreza, tanto en los Estados Unidos como en el exterior, puede ser un mercado inmensamente importante para bienes de consumo, telecomunicaciones y servicios financieros. Pero requieren de productos de calidad a bajos precios.

Sólo eche un vistazo a la información de la industria de la tecnología: largamente dominada por gigantes IBM, EDS y Accenture, ya ha sido transformada por compañías hindúes como Infosys y Wipro que proveen servicios de alta calidad a precios más bajos. Eso, dice Prahalad, es sólo el inicio de la revolución.

¿Qué tan en serio debemos tomar a Prahalad? Naturalmente sus teorías generan escépticos. Por ejemplo, los esfuerzos en la base de la pirámide no siempre ayudan a las ganancias netas, indica el director de tecnología de Microsoft Corp., Craig J. Mundie. El trabajo de Prahalad ha reforzado la visión de Microsoft de que debe desarrollar software para naciones en desarrollo usando diferentes precios, sistemas de pago y tecnologías. "Pero incluso si usted puede ejecutar un plan para vender a los pobres, no está claro si podrá hacer dinero", dice Mundie. "Francamente, muchas compañías en muchas industrias han luchado por hacer un esfuerzo." En respuesta, Prahalad dice que muchos alguna vez argumentaron que una PC de menos de 5 000 dólares era imposible. Ahora las PC cuestan 100 dólares.

Prahalad no siempre ha tenido el toque de Midas. Una firma de software de San Diego de la que fue cofundador en 2000 hizo su esfuerzo y fue eventualmente vendida. De esa experiencia, Prahalad dice que al menos ganó algún entendimiento de su propio estilo de administración. "Me pongo energizado cuando hay que resolver un problema extremadamente complejo," dice. "Pero la administración es mucho de esbozar y emprender."

ENTENDIMIENTO EN EVOLUCIÓN

Prahalad ha estado desarrollando su visión mundial por décadas. Nacido en Tamil Nadu, provincia sureña de la India, adquirió la curiosidad de su padre, un prominente juez que era un voraz estudioso de filosofía y literatura. A los 19 años de edad, entre ganar un diploma en física y uno de administración del Instituto Hindú de Administración, C. K., trabajó como gerente de una planta de baterías de Union Carbide. Después, mientras estaba en la Escuela de Negocios de Harvard, él y su compañero de clase Yves L. Dos ganaron notoriedad con su tesis doctoral en 1975 sobre multinacionales, uno de los primeros estudios en argumentar que las corporaciones necesitan nuevas estructuras para proyectar estrategias globales mientras se adaptan a las necesidades locales. También empezó a crear conceptos que construiría más tarde en su carrera: que los emprendedores no deben permitir que sus limitados recursos restrinjan sus ambiciones o permitir que prejuicios profundamente incrustados los cieguen hacia los cambios revolucionarios.

La amplia curiosidad de Prahalad significa que su comprensión de los negocios tiende a ser fresca y siempre en evolución.

Consume tomos sobre el crecimiento y caída de naciones, la dispersión del lenguaje y la historia de bienes masivos como la sal, tabaco y el bacalao. Está fascinado por los mapas históricos y los patrones de migración de las aves, que ofrecen claves sobre la ecología cambiante del mundo. Prahalad vive con Gayatri, su esposa por 35 años, en una desgarbada casa del exclusivo distrito de Rancho Santa Fe de San Diego, pero pasa cerca del 40 por ciento de su tiempo en el camino. Mientras viaja hace sus propios estudios de caso de nuevos modelos de negocio y ordeña a todos (conductores de taxis, trabajadores de fábricas, personal de cocina de la universidad), sus puntos de vista. Sin embargo, pídale que diga un chiste y se queda perplejo, dice: "Tengo que admitirlo, no soy muy divertido en las fiestas."

Prahalad ganó a sus seguidores, los presidentes ejecutivos, siendo un franco y demandante asesor corporativo. En lugar de operar con la comparsa de personal menor, le gusta llegar sólo con su computadora portátil Toshiba, totalmente armado después de hacer su propio análisis de las fortalezas y debilidades competitivas de la compañía. Entonces propone formas prácticas para corregir fallas en la administración. "La mejor forma de describir a C. K. es ésta, es tipo de uso inmediato, pragmático", dice el presidente ejecutivo de Hewlett-Packard, Mark V. Hurd, quién dirigió NCR Corp., hasta marzo. Prahalad ha sido parte del consejo de NCR desde 1997. "Es un arte hacer que un consejo lleno de anteriores y actuales presidentes ejecutivos piense en el mundo de forma diferente."

Como consultor, Prahalad empieza tratando de forzar a los gerentes a liberarse de su "lógica dominante". Es legendaria la hazaña que Prahalad obtuvo con la plana mayor de Royal Philips Electronics en 1991. El conglomerado holandés de electrónicos, que estaba perdiendo participación de mercado rápidamente en electrodomésticos de consumo, contrató a Prahalad para una sesión de lluvia de ideas de fin de semana. Él empezó la reunión del sábado por la mañana leyendo un pequeño artículo que dijo había visto en el *Financial Times*. El artículo especulaba que Philips se dirigía a la bancarrota y los banqueros querían saber el plan de juego de la administración. "Olvídense de lo que se supone que íbamos a hablar. Hay una crisis importante", advirtió Prahalad. "Deben averiguar qué es lo que van a hacer al respecto." Dividió a los sorprendidos ejecutivos en dos grupos. Regresaron varias horas después con ideas para una reestructura radical que involucraba 50 000 despidos. Entonces Prahalad admitió que él había inventado el artículo.

Pero obtuvo lo que quería. El entonces presidente ejecutivo, Jan Timmer, lanzó un programa de reestructuración, con Prahalad supervisando una serie de reuniones con 100 gerentes de cada unidad de negocio. "Su estilo era aplicar toda la presión que podía", recuerda Jan Oosterveld, un alto ejecutivo de Philips retirado que ahora enseña espíritu empresarial en la Escuela de Negocios IESE, de Barcelona. "Su estilo puede ser perverso, pero, efectivo."

JUGADA MAESTRA

No se deje sorprender. Algunos de los modelos de negocios más innovadores están siendo desarrollados en naciones en desarrollo. Ignórelos a su propio riesgo. Los competidores que usan estas estrategias transformarán su industria.

Desde entonces Philips se ha cambiado a sí misma mediante importantes ventas de activos, despidos, mejor diseño de productos y un más agudo enfoque en las tecnologías medulares.

Cuando Prahalad empezó a trabajar con los conglomerados hindúes en 1994, "era tan agudo en sus críticas que parecía que era un puñetazo en el vientre", dice el presidente ejecutivo K. Vaman Kamath, del Banco ICICI. "Pensábamos que éramos líderes. Él nos enseño que la banca hindú era un desorden complaciente y que pronto estaríamos compitiendo sin ninguna habilidad." Ahora ICICI ejemplifica el tipo de compañía que Prahalad visualiza como la ola del futuro. Desarrollando software financiero en casa para reducir costos, desplegó 2 000 cajeros automáticos en vecindarios urbanos y pueblos en todo el país. Tomando ejemplo de las agencias de microcréditos, ICICI organizó miles de grupos de autoayuda que proporcionan préstamos de 100 dólares a mujeres pobres para permitirles empezar negocios. Hoy ICICI está clasificado como el banco de consumo dominante en India, habiendo aumentado en siete veces su base de consumidores, a 15 millones en seis años, mientras realiza el 75 por ciento de las operaciones en línea. Y el negocio de 150 millones de dólares en microcréditos de ICICI es rentable y se expande rápidamente. ICICI espera utilizar su base de bajo costo para expandirse en Canadá y otros lugares.

Prahalad piensa que las instituciones financieras estadounidenses pueden aprender de ICICI y los microlíderes en Latinoamérica. "Cerca de 45 millones de personas en este país no tienen o no utilizan cuentas de banco o cajeros automáticos porque son muy caros. Así que utilizan servicios de cobro de cheques, corredurías de bonos y otras alternativas," explica Prahalad. "Si las instituciones financieras pueden traer a los pobres hacia el sector organizado, existe una tremenda oportunidad."

Las naciones en desarrollo están a la vanguardia de la reducción de costos en otras industrias. Una las razones por las que Bharti puede ofrecer servicios de telecomunicaciones tan baratos, dice Prahalad, es que mantiene los costos capitales bajos subcontratando todo, desde su infraestructura de red hasta sus sistemas TI y promueve el uso de tarjetas prepagadas que generan efectivo desde el principio. Al hacer los servicios asequibles a las masas, Bharti puede atraer millones de suscriptores adicionales, ganando economías de escala y seduciéndolos a confiar en los teléfonos en lugar de las PC para el acceso a Internet. "Alguien en algún momento limpiará estos modelos de negocios y los llevará a los Estados Unidos",

predice Prahalad. "Si las compañías de alta tecnología y de tarjetas de crédito no están siguiendo estas tendencias saldrán golpeadas."

Prahalad también visualiza grandes cambios por venir en la manufactura. GM, Ford y otros fabricantes de autos subcontratan cada vez más diseño y pruebas de partes simuladas por computadora a firmas de servicios de ingeniería hindúes. India también es rica en diseño microelectrónica y fabricantes de autopartes de precisión de gran calidad, especializados en producción en pequeña cantidad. Prahalad predice que pronto las firmas hindúes estarán creando sistemas completos para Detroit (como páneles de instrumentos y chasis), que reducirán tiempos de desarrollo y costos. "Muchas compañías no entienden aún que la subcontratación no se trata de exportar trabajos. Se trata de importar innovación", dice.

¿UN SISTEMA DE SALUD MÁS SALUDABLE?

Prahalad piensa que la globalización también puede ayudar a poner las riendas a los elevados costos del cuidado de la salud de los Estados Unidos. Por esa razón está estudiando los hospitales hindúes como el Narayana Hrudayalaya, fundado por el cirujano cardiólogo Dr. Devi Shetty. Algunas de las razones para su bajo costo pueden ser replicadas donde sea. El terreno era propiedad de la familia Shetty. Los 25 cirujanos del hospital, entrenados en el extranjero, ganan la mitad de lo que ganarían en los Estados Unidos. Las recompensas desproporcionadas por negligencia son raras en India, por lo que los costos de seguros son bajos. Pero el hospital también es gratuito para quien no pueda pagar y para cualquier niño menor a un mes. Para los pobres de regiones rurales dirige 39 clínicas remotas y laboratorios móviles de pruebas con enlace satelital que hasta ahora han tratado a 17 000 pacientes.

JUGADA MAESTRA

Reconsidere la subcontratación. No la vea como exportar empleos, más bien como importar innovación. Le permitirá acelerar el desarrollo de productos, ganar nuevas tecnologías, recortar costos, bajar requerimientos de capital y aumentar flexibilidad.

Algunos de los mayores ahorros vienen de su modelo de negocio. En los Estados Unidos el jefe de cirugía maneja el proceso completo del paciente, desde exámenes y diagnóstico a la supervisión del quirófano, recuperación y facturación. Narayana trabaja más como una línea de ensamblado, el cirujano sólo realiza la cirugía.

Eso podría parecer la receta para un cuidado de mala calidad. Pero Shetty asegura que realmente se transforma en menos errores porque los especialistas se enfocan en lo que saben hacer mejor. La tasa de mortalidad del 1.35 por ciento para los bypass coronarios y de 2.7 por ciento para los reemplazos de la válvula aorta reportados por Narayana son casi la mitad del promedio de los hospitales

estadounidenses, según las estadísticas federales, aunque ésas no son las únicas medidas de la calidad de la atención. "La importancia del volumen no está bien entendida en nuestra industria," dice Shetty. "Un cirujano que hace tres o cuatro operaciones al día hace un mejor trabajo que haciendo tres o cuatro a la semana." El método de fábrica también lleva a economías de escala. El hospital utiliza todos sus costosos escáneres CAT y máquinas de rayos X y resonancia magnética al máximo. "En los Estados Unidos mucha de esta infraestructura es usada cinco días a la semana", dice Shetty. "Nosotros la usamos 14 horas al día, 7 días a la semana."

Esto hace surgir preguntas intrigantes. Si los doctores hindúes pueden eficazmente diagnosticar y tratar males cardiacos en granjeros en poblados distantes, ¿Por qué no pueden los consumidores estadounidenses usar videoconferencia para consultar especialistas fuera del país, las 24 horas toda la semana? ¿Por qué no puede una cadena de hospitales emprendedora traer el modelo de Narayana a los Estados Unidos, o al menos instalar hospitales en México o el Caribe, cobrando una fracción del costo de los precios de Estados Unidos? Hay muchas razones por las que esto parece improbable: pocos estadounidenses tolerarían la incapacidad de cobrar grandes daños por los errores y parece inverosímil que el sistema médico de ese país respalde una liberalización para acreditar doctores extranjeros para prescribir tratamientos. ¿O tales cambios parecen imposibles sólo porque estamos cegados por nuestra "lógica dominante"? Prahalad confía que modelos de negocios superiores prevalecerán. Sólo mire al caleidoscopio, dele una vuelta, y lo imposible en la economía global del siglo XXI parece más realista de lo que jamás haya imaginado.

FUENTES

Capítulo 1: Tom Lowry, con Amy Barrett y Ronald Grover, "The Cable Guy", November 18, 2002; http://www.businessweek.com/magazine/content/02_46/b3808001.htm.

Capítulo 2: Robert D. Hof, "Reprogramming Amazon", December 22, 2003; http://www.businessweek.com/magazine/content/03_51/b3863115_mz063.htm.

Capítulo 3: Peter Burrows, "Cisco's Comeback", November 24, 2003; http://www.businessweek.com/magazine/content/03_47/ b3859008.htm.

Capítulo 4: Andrew Park, con Peter Burrows, "What You Don't Know about Dell", November 3, 2003; http://www.businessweek.com/magazine/content/03_44/b3856001_ mz001.htm.

Capítulo 5: Dean Foust, "Big Brown's New Bag", July 19, 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_29/b3892102_mz017.htm.

Capítulo 6: Roger O. Crockett, "Reinventing Motorola", August 2, 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_31/b3894122_mz063.htm.

Capítulo 7: Spencer E. Ante, "The New Blue", March 17, 2003; http://www.businessweek.com/magazine/content/03_11/b3824001_mz001.htm.

Capítulo 8: Cliff Edwards, Moon Ihlwan y Peter Engardio, "The Samsung Way", June 16, 2003; http://www.businessweek.com/magazine/content/03_24/b3837001_mz001.htm.

Capítulo 9: Anthony Bianco, con John Rossant y Lauren Gard, "The Future of the New York Times", January 17, 2005; http://www.businessweek.com/magazine/content/05_03/b3916001_mz001.htm.

Capítulo 10: Michael Arndt, "Up from the Scrap Heap", July 21, 2003; http://www.businessweek.com/magazine/content/03_29/b3842072.htm.

Capítulo 11: David Welch, David Kiley y Stanley Holmes, "How Mulally Will Tackle Ford's Troubles", September 07, 2006; http://www.businessweek.com/autos/content/sep2006/bw20060906_700068.htm.

Capítulo 12: Tom Lowry, "The Prince of Nascar", February 23, 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/ 04_08/b3871101.htm.

Capítulo 13: Christine Tierney, con Ann Therese Palmer, Chester Dawson y Joann Muller, "Michelin Rolls," September 30, 2002; http://www.businessweek.com/magazine/ content/02_39/b3801011.htm.

Capítulo 14: Mara Der Hovanesian, "Charge!" August 9, 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_32/b3895001_mz001.htm.

Tendencias: Peter Engardio, "Business Prophet", January 23,2006; http://www.businessweek.com/magazine/content/0604/b3968089.htm.

CONTRIBUCIONES

TOM LOWRY es escritor para *BusinessWeek* responsable de la cobertura de medios y entretenimiento de la revista. Antes de esta posición, fue editor de medios de comunicación para la revista. Ha escrito y/o editado seis artículos de portada desde 2004, incluyendo "Can MTV Stay Cool?", el perfil de la directora ejecutiva Judit McGrath y su esfuerzo en rehacer su compañía para un mundo digital: "ESPN, The Empire", un análisis de cómo planifica la marca más importante en los deportes para estar por encima de sus rivales y "Rupert's World", uno de los primeros artículos en resumir vastos y crecientes poderes del potentado australiano. Otra portada, "MegaMerger", fue completada en un día después de que Comcast ofreció una licitación hostil por Disney. "Nascar" salió la misma semana que la historia de Comcast, como una cobertura regional en los estantes de revistas sureños, haciendo de Lowry el único trabajador de *BusinessWeek* en tener dos portadas la misma semana. También escribió "Yao!", una historia de negocios deportivos sobre el fenómeno del baloncesto chino.

Lowry, un alumno de la Universidad de Delaware, fue miembro de Knight-Bagehot de Periodismo de Negocio y Economía, en el postgrado de periodismo de la Universidad de Columbia. Un veterano de los periódicos, también estuvo una temporada en el *New York Daily News* y el *USA Today*, entre otros, antes de venir a *BusinessWeek* en 1999.

AMY BARRETT es jefa de la oficina de *BusinessWeek* de Filadelfia, una posición que asumió en 1998. Antes de eso, fue corresponsal en Filadelfia, cubriendo la industria farmacéutica y negocios regionales de New Jersey a Baltimore. Asumió esta posición en julio de 1997. Barrett se unió a *BusinessWeek* en 1992 como corresponsal en Los Angeles y en 1994 se convirtió en la corresponsal en Washington D.C.. Fue responsable de cubrir bancos y finanzas corporativas.

Barret llegó a *BusinessWeek* desde la revista *Financial World* donde comenzó como escritora y después fue jefa de departamento. Antes de eso, fue analista de crédito para Thompson McKinnon.

Tiene una licenciatura en finanzas de la Wharton School of Business de la Universidad de Pennsylvania.

RONALD GROVER es gerente de la oficina de *BusinessWeek* de Los Ángeles, una posición que asumió en 1987. Ha escrito numerosas historias de portada, incluyendo "The Future of California" (30 de abril, 2001) y "Hollywood Heist" (14 de julio, 2003), así como también artículos sobre Disney, Michael Ovita y Steven Spielberg de la industria de los medios y entretenimiento. También es autor del libro de 1991, *The Disney Touch* (2° ed. McGraw-Hill, 1996).

Se unió a la Compañías McGraw-Hill, la casa matriz de *BusinessWeek*, en 1975 como reportero para la gaceta sobre energía de McGraw-Hill en Washington, D.C. En 1979, se convirtió en corresponsal sobre energía de McGraw-Hill World News en Washington, D.C. De 1982 a 1986 fue corresponsal en el congreso de *BusinessWeek*, cubriendo asuntos económicos y políticos, incluyendo la reforma tributaria, política fiscal, y legislación de comercio. Se mudó a la oficina de *BusinessWeek* en Los Angeles en 1986 como un corresponsal cubriendo entretenimiento, política, y otras noticias comerciales, que aún continúa cubriendo en su puesto actual. Antes de unirse a McGraw-Hill fue un reportero del *The Washington Star*.

Tiene una licenciatura en ciencias políticas y una maestría en administración de negocios de la Universidad George Washington y un grado de maestría de la Escuela de postgrado en periodismo de la Universidad Columbia.

ROBERT D. HOF es el jefe de la oficina de San Mateo principal de *BusinessWeek*, una posición que asumió en 2002. Antes de esta posición, fue corresponsal principal en San Mateo, responsable de cubrir la industria del semiconductor, telecomunicaciones, y otros temas tecnológicos. Desde que se unió a *BusinessWeek* en 1988, ha cubierto una gran variedad de temas, incluyendo tecnología, política estatal, temas de venta al detalle y medioambientales.

Tiene una licenciatura en periodismo de la Universidad Estatal de San José.

PETER BURROWS es el editor del departamento que cubre temas computacionales de la costa oeste de *BusinessWeek*. Estando ubicado en San Mateo, supervisa la cobertura de la revista sobre el mundo del hardware, de PC a dispositivos manuales a *mainframes* y dispositivos de almacenaje de trastienda. También cubre algunas de las compañías de computación importantes de la costa oeste, incluyendo a Cisco Systems, Apple y Pixar Animation.

Tiene una licenciatura en ciencias políticas de la universidad Colgate y una maestría en periodismo de la Escuela de postgrado en periodismo de la Universidad de Columbia.

ANDREW PARK anteriormente fue corresponsal en la oficina de Dallas de *BusinessWeek*, cubría temas de tecnología, incluyendo Dell, Compaq y Texas Instuments.

Es graduado de la Escuela del servicio exterior de la Universidad Georgetown con un título en política y ley internacional, trabajó brevemente como asistente litigante en Sullivan & Cromwell en Nueva York. Tiene una maestría en periodismo por la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill.

DEAN FOUST es el jefe de la oficina en Atlanta de *BusinessWeek*, una posición que tiene desde 1998. En este papel supervisa la cobertura de la revista de todas las noticias de los ocho estados del sudeste, incluyendo la cobertura de *BusinessWeek* de compañías importantes como Coca-Cola, Bank of America y Wachovia.

Tiene una licenciatura en periodismo y ciencias políticas de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill.

En 1998 recibió el premio Gerald Loeb Award for Distinguished Business and Financial Journalism, junto con su colega Michael Mandel, por su cobertura de la economía. También fue finalista para el Premio Loeb de 1995 junto con otro colega por su cobertura de la Reserva Federal.

ROBERT CROCKETT es el gerente designado para la oficina de *BusinessWeek* en Chicago, puesto que asumió en 2006. Es responsable de la cobertura de telecomunicaciones y tecnología, Internet y el comercio electrónico, junto con temas culturales y raciales en los negocios. Anteriormente era corresponsal de *BusinessWeek* en Chicago.

Tiene una licenciatura en inglés de UCLA y una maestría en periodismo de la Escuela de postgrado en periodismo de Columbia.

SPENCER E. ANTE es el editor para el departamento de computación de *BusinessWeek*. Es responsable de cubrir equipo y programas computacionales, chips y servicios, enfocándose en las compañías de tecnología más grandes de la industria, IBM. Anteriormente, era editor del departamento de Internet.

Ha escrito sobre tecnología y negocios durante los últimos ocho años. Antes de unirse a *BusinessWeek* en febrero de 2000, era parte de la planta de reporteros que cubría Internet para TheStreet.com. Fue escritor colaborador en *Wired News*, columnista para el Business 2.0, y productor para el Netscape NetCenter.

Nativo de Nueva York y Nueva Jersey recibió un título de licenciatura de la Kelley School of Business de la Universidad de Indiana y una maestría en periodismo de la Universidad de California en Berkeley.

CLIFF EDWARDS es un corresponsal de la oficina de *BusinessWeek* en San Mateo, donde cubre a Intel, la industria del semiconductor, compañías de electrónica de consumo de mano y dispositivos manuales.

Recibió tanto su título de licenciatura como de maestría de la Universidad del Noroeste, donde también fue profesor adjunto de periodismo por siete años. Fue finalista de los premios Charlie Chamberlain de Chicago por la cobertura de servicios cablegráficos.

ANTHONY BIANCO es corresponsal nacional para *BusinessWeek* desde que se unió a la empresa en 1980, ha tenido los puestos de corresponsal en San Francisco, editor, editor del departamento, editor asociado y escritor en jefe para la revista. El señor Bianco cubrió Wall Street de 1982 a 1992 y desde entonces ha escrito ampliamente sobre negocios estadounidenses.

Es el ganador de varios premios de periodismo, incluyendo el Amos Tuck Media Award, the New York Society of CPAs Excellence in Financial Writing Award y el National Business Book Award Canadá de 1997. Tiene una licenciatura en humanidades de la Universidad de Minnesota.

JOHN ROSSANT fue el editor regional europeo de *BusinessWeek*.

Tiene una licenciatura en historia de la Universidad de Wisconsin y ha asistido al programa CASA de postgrado en la Universidad Americana en El Cairo.

MICHAEL ARNDT es corresponsal principal en la oficina de *BusinessWeek* en Chicago. Es responsable de cubrir aerolíneas, manufactura básica, cuidado de la salud y bienes raíces comerciales.

En 2000, fue nominado para el premio Peter Ligasor del Chicago Headline Club por una historia sobre United Airlines. Su artículo "Management Lessons from the Bust" le hizo coganador del mismo premio en 2001. Durante el mismo año apareció en la emisión *ABC Evening News with Peter Jennings*. El éxito de 2001 siguió con su aparición en el PBS CEO EXCHANGE de2002. Inició su carrera en 1980 en City News Bureau y es graduado de la Universidad de Wisconsin.

DAVID WELCH es el jefe de la oficina de *BusinessWeek* en Detroit, responsable de cubrir la industria automotriz. Previamente fue corresponsal de la oficina de Detroit.

Es un graduado de la Universidad de Pittsburg.

DAVID KILEY es corresponsal principal de la oficina de *BusinessWeek* en Detroit, responsable de la cobertura de automóviles y *marketing*. Previamente, fue editor de *marketing* para *Businessweek*, un puesto que ocupó desde julio del 2004. Anteriormente, fue jefe de la oficina de Detroit para *USA Today*, dónde cubrió primordialmente la industria automotriz pero también escribió artículos acerca de la gran población musulmana de Michigan. Ha ocupado puestos de editor y reportero en *Adweek*, *Brandweek* y CNN. También ha trabajado en la industria

publicitaria, ocupando puestos ejecutivos en la agencia Lowe & Partners de Interpublic Group.

Es el autor de dos libros: *Getting The Bugs Out: The Rise, Fall and Comeback of Volkswagen in America* (John Wiley & Sons, 2001) e *Inside BMW, The Most Admired Car* Company *in the World* (John Wiley & Sons 2004). Ganó el premio Ken Purdy Award for Excellence in Automotive Industry Journalism en 2001 por *Getting The Bugs Out*. Fue elegido presidente de la International Motor Press Association para el periodo 2005-2006.

Tiene una licenciatura de la Universidad Fordham.

STANLEY HOLMES es corresponsal en la oficina de *BusinessWeek* en Seattle, responsable de la cobertura de compañías como Boeing, Starbucks y Nike. Él informa sobre la industria aeroespacial y de defensa y colabora para el reporte especial anual de *BusinessWeek* "Best Global Brands".

El señor Holmes ganó un título maestría de Escuela de postgrado en periodismo de la Universidad de Columbia y una licenciatura en inglés de la Universidad Western Washington.

CHRISTINE TIERNEY anteriormente corresponsal en la oficina de *BusinessWeek* en Frankfurt cubría la industria automotriz europea. Está graduada con honores de la Escuela del servicio exterior de la Universidad Georgetown y recibió su maestría en periodismo de la American University.

JOAN MULLER fue jefa alterna de la Oficina de *BusinessWeek* en Detroit, responsable de la cobertura de la industria automotriz y otras compañías importantes ubicada Michigan. Recibió su título de licenciatura de la Universidad de Rhode Island y su título de maestría en periodismo de Northwestern.

MARA DER HOVANESIAN es la editora del departamento de finanzas y bancos *BusinessWeek*. Antes de unirse a *BusinessWeek* en mayo del 2000 cubría las industrias de los fondos mutuos y las finanzas personales para los periódicos Dow Jones & Co. y Knight-Ridder. Su trabajo ha aparecido en el *Wall Street Journal* y otros importantes periódicos metropolitanos a escala nacional. Der Hovanesian recibió su título de maestría en economía de la Universidad Estatal de California en San Francisco en 1990. Ganó un premio de primer lugar de Associated Press por Escritos de Negocios en 1996 y una beca para el Instituto para periodismo político de la Universidad Georgetown en 1986.